



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

리더십과 조직문화가
조직효과성에 미치는 영향 분석
- 경쟁가치모형을 중심으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

윤 상 근

리더십과 조직문화가
조직효과성에 미치는 영향 분석
- 경쟁가치모형을 중심으로 -

지도교수 우 지 숙

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2013년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
윤 상 근

윤상근의 석사 학위논문을 인준함
2013년 6월

위 원 장 권 혁 주 (인)

부위원장 김 봉 환 (인)

위 원 우 지 숙 (인)

국문초록

대다수의 기업들이 지속적인 성장을 도모하기 위해 다양한 혁신기법들을 도입하고 있지만 많은 경우 조직의 지속적인 변화를 이끌어내는데 실패하고 있다. 이러한 실패의 원인으로 무형적 자산으로써 관리자의 리더십과 조직문화 관리의 부재가 있었다는 여러 연구들이 보고되고 있다. 이는 조직의 지속적인 성공과 성장이 전략 또는 구조개혁 같은 제도적, 공식적인 요소들뿐만 아니라 구성원들의 인간적, 문화적 요인들에 의해 좌우된다는 것을 의미한다고 할 수 있다.

최근 리더십과 조직문화에 대한 중요성은 널리 인식되고 있으나 공기업을 사례로 리더십과 조직문화를 연계하여 통합적인 분석 틀로써 분석한 연구는 아직까지 부족한 상황이다. 본 연구에서는 K공기업을 사례로 Quinn 등이 제안한 경쟁가치모형을 중심으로 리더십과 조직문화 유형을 구분하고 이러한 유형들이 조직효과성으로서의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력과 그 경로를 측정하였다.

리더십과 조직문화 측정항목은 경쟁가치모형의 각 사분면을 기준으로 4개의 리더십 역할과 4개의 조직문화 유형을 정의한 후 선행연구들을 토대로 각각 16개의 항목을 선정하였다. 그리고 K공기업 본사 직원들을 대상으로 설문조사를 시행하고 그 결과를 요인분석 하여 리더십과 조직문화 유형들을 확인하였다. 먼저 설문결과를 토대로 리더십과 조직문화 프로필을 도출하였으며 직무만족, 조직몰입을 종속변수로 하고 리더십과 조직문화 유형을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 조직효과성에 영향력을 행사하는 리더십 유형과 조직문화의 매개효과를 종합적으로 파악하기 위해 경로모형을 설정하여 경로분석을 수행하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더십과 조직문화 프로필을 분석한 결과 리더십은 목표달성형 리더십이 강하게 나타나고 있었으며, 조직문화는 위계지향문화와 과업지

향문화가 높게 나타나고 있음을 확인하였다. 이러한 프로파일은 정부조직에서 주로 나타나는 형태로 규제와 절차가 중시되는 K공기업의 특성에 기인한다고 보인다.

둘째, 리더십 유형 중에서는 혁신형 리더십과 협력형 리더십이 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치고 있었다.

셋째, 조직문화 유형 중에서는 혁신지향문화와 과업지향문화가 직무만족에 영향을 미치고 있었으며 조직몰입에는 혁신지향문화와 관계지향문화가 유의미한 영향을 미치고 있었다.

넷째, 경로분석 결과 직무만족과 조직몰입에 혁신형 리더십이 총효과적인 측면에서 가장 큰 영향을 미치고 있었으며 이는 조직문화의 간접효과가 가산됨에 따라 나타난 결과였다. 즉 리더십 유형이 조직효과성에 영향을 미치는데 있어 조직문화의 매개효과가 존재함을 확인하였다.

결론적으로 리더십과 조직문화 프로파일 분석에서 상대적으로 낮게 인식되고 있는 유형들이 조직효과성에 유의미한 영향을 미치고 있음에 따라 이러한 유형들을 개발하여 균형있는 리더십과 조직문화를 구현하는 것이 조직효과성 제고 측면에서 유리하다고 할 수 있다. 또한 리더십과 조직효과성간의 관계에 있어 이를 매개하는 조직문화의 역할 또한 중요함으로 조직효과성을 높이기 위해서는 리더십의 개발뿐만 아니라 이러한 리더십이 발휘될 수 있는 조직문화의 조성이 요구됨을 시사한다.

주요어 : 리더십, 조직문화, 직무만족, 조직몰입, 경쟁가치모형(CVA), 공기업

학 번 : 2012-22783

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구 방법	3
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 경쟁가치모형	5
제 2 절 경쟁가치적 리더십 유형	8
제 3 절 경쟁가치적 조직문화 유형	12
제 4 절 조직 효과성	16
제 5 절 선행연구 사례 분석	19
제 3 장 연구설계 및 분석방법	25
제 1 절 연구 문제 및 연구 대상	25
제 2 절 변수의 정의 및 분석 틀	30
제 3 절 조사분석 방법	33
제 4 장 실증분석 및 결과해석	37
제 1 절 표본의 특성 및 기초분석	37
제 2 절 리더십 및 조직문화 특성	43
제 3 절 리더십이 조직효과성에 미치는 영향	45
제 4 절 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향	49
제 5 절 조직문화의 매개효과	52
제 5 장 결론	60
제 1 절 연구결과 정리 및 시사점	60
제 2 절 연구의 한계 및 제언	63
참고문헌	65

표 목차

[표 3-1] 리더십 유형 및 특성	30
[표 3-2] 조직문화 유형 및 특성	31
[표 3-3] 조직 효과성	32
[표 3-4] 설문지의 구성 및 출처	34
[표 4-1] 조사대상의 일반적 특성	38
[표 4-2] 리더십에 대한 요인분석 결과	40
[표 4-3] 조직문화에 대한 요인분석 결과	41
[표 4-4] 조직효과성에 대한 요인분석 결과	42
[표 4-5] 리더십이 직무만족에 미치는 영향	47
[표 4-6] 리더십이 조직몰입에 미치는 영향	48
[표 4-7] 조직문화가 직무만족에 미치는 영향	50
[표 4-8] 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향	52
[표 4-9] 경로모형1 분석결과	55
[표 4-10] 경로모형1의 효과 분해	56
[표 4-11] 경로모형2 분석결과	58
[표 4-12] 경로모형2의 효과 분해	59

그림 목차

[그림 2-1] 경쟁가치모형의 차원	6
[그림 2-2] 경쟁가치적 리더십 유형	10
[그림 2-3] 경쟁가치적 조직문화 유형	15

[그림 3-1] 분석 모형	33
[그림 4-1] 리더십 프로파일	43
[그림 4-2] 조직문화 프로파일	44
[그림 4-3] 경로모형 1	54
[그림 4-4] 경로모형 2	57

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

많은 기업들은 경쟁적 환경 속에서 살아남아 지속적인 성장을 도모하기 위해 새로운 전략과 경영혁신 기법을 도입하고 있다. 정부 조직 역시 신공공관리론의 등장과 함께 행정운영 방식 등의 개선을 위해 다양한 혁신 기법을 도입하는 추세이다. 그러나 대다수의 경우 조직의 지속적인 변화를 이끌어내는데 실패하였다고 한다. 이러한 실패의 기저에는 조직 문화 관리의 부재가 있었다는 연구가 여러 번 보고되었다. 또한 1970~80년대 일본 기업의 급격한 성장 배경을 연구한 결과에서는 일본 기업들만의 독특한 기업문화가 있음을 확인하였다. 이는 조직의 성공이 전략 또는 구조개혁 같은 제도적, 공식적인 측면뿐만 아니라 조직 구성원들의 행동 기저에 있는 인간적, 문화적 요인들에 의해 좌우된다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 즉, 조직문화가 조직의 전략적 특성과 부합될 때 조직의 성공에 큰 기여를 할 수 있으므로 조직문화를 사고 팔 수 없는 고유 경쟁자원으로 인식하고 있는 추세이다.

또한 조직을 이끄는 리더의 역할 역시 매우 중요하다. 최근 들어 경영 환경 변화의 속도와 방향의 변화가 매우 빠르기 때문에 기존에 익숙해진 경영방식으로는 적절하게 대응하기가 매우 어렵다고 할 수 있다. 이러한 환경변화에 대응하기 위해서는 리더의 역할이 매우 중요하다고 할 수 있다. 리더십은 조직과 구성원에게 비전을 제시하고 구성원들의 행동에 영향을 주며, 업무를 수행하는 방향과 내용을 결정함에 따라 그 결과 조직의 성패에 크게 영향하게 된다. 경영환경이 복잡해지고 조직 내부적으로는 구성원들이 추구하는 가치가 다양해질수록 조직성과의 성패는 리더의 리더십에 크게 좌우될 수 있다.

이러한 조직문화와 리더십 관련 연구는 1980년대까지 주로 뛰어난 조직들의 문화와 리더십 특성을 추출하려는 특성론적 접근(Trait Approach)이 유행하였다. 그러나 이러한 방법으로 성공한 조직과 리더 모두에게 공통적으로 발견되는 특징을 찾지 못하자 학자들의 견해에 따라 조직문화와 리더십을 진단하는 수많은 차원들이 제시되었다. 이후 복잡적이고 상호연관적인 수많은 차원들을 통합하려는 시도로 경쟁가치모형(Competing Values Approach)이 등장하였다(Quinn & Cameron, 1983, Quinn & Rohrbaugh, 1983).

경쟁가치 모형은 조직관리에 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 긴장 관계에 주목하고 그동안 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨져 왔던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 하나의 통합적 모형이다. 경쟁가치모형에 입각한 여러 실증연구들은 대부분의 조직에서의 효과성과 관련하여 특정한 단일가치나 단일 목표만이 추구되지 않는다는 사실을 보여주고 있으며 특히 성과가 뛰어난 조직일수록 서로 배타적인 것처럼 보이는 차원들을 모두 경쟁적으로 추구하는 것으로 나타났다. 이러한 조직문화 및 리더십 연구에 있어서 경쟁가치적 접근은 사례 연구 등 질적 방법론이 우세했던 조직문화 연구 영역에서 양적 방법론에 입각한 경험연구를 촉발시키는 중요한 계기를 제공했으며, 깊이 있는 분석을 어느 정도 희생하는 대신 모든 조직에서 공유될 수 있는 보편적인 특성들을 추출하여 조직간 비교연구를 가능하게 하고 있다.

이러한 경쟁가치모형의 유용성으로 인해 최근 경쟁가치모형을 적용한 조직문화 분석 사례들이 꾸준히 제시되고 있으며 기업조직뿐만 아니라 정부조직을 대상으로도 경쟁가치모형을 적용하여 그 효과성을 검증하고 있다.

그러나 지금까지 조직문화와 리더십 관련 연구는 다음과 같은 편향성을 가지고 있었다. 첫째, 대부분의 연구가 리더십과 조직효과성간의 관계 또는 조직문화와 조직효과성간의 관계 등 리더십과 조직문화를 분리하여 진행되어 왔다. 이로 인해 이 두 주제를 동시에 다룬 연구는 많지 않은

상황이다.

둘째 리더십과 같은 경우 상당수가 단편적인 기준을 적용하여 변수가 측정되어 왔다. 주로 변혁적 또는 거래적 리더십 유형을 독립변수로 사용하여 조직효과성과의 관계를 분석함에 따라 조직에 내재된 상호모순적인 다원적 가치들에 대해 리더십은 어떤 관리 특성을 지니는지를 분석하는데 있어서 한계가 있다고 할 수 있다.

셋째, 조직문화와 리더십 연구의 대부분이 기업조직과 정부조직을 대상으로 하고 있으며 기업조직과 정부조직의 성격이 혼합되어 있는 공기업을 대상으로 한 연구는 아직 부족한 실정이다.

따라서 공기업을 대상으로 다차원적인 가치들을 통합하는 모형을 통해 리더십과 조직문화를 동시에 고려한 조직효과성 연구가 필요하다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 기존의 리더십, 조직문화와 조직효과성과의 관계를 확장하여 Quinn(1981)의 경쟁가치모형(Competing Values Approach)에서 제시하고 있는 리더십 유형과 조직문화 유형을 이용하여 K공기업의 조직문화와 리더십 프로필을 확인하고, 조직효과성에 영향을 미치는 유형들을 분석하고자 한다. 특히 K공기업은 원자력과 수력을 중심으로 전력을 생산하여 판매하는 시장형공기업으로서 타 발전회사와 경쟁관계에 있으며 수익과 효율성이 중요한 회사이다. 동시에 전기라는 공공재의 특성과 원자력이라는 특수성으로 인해 정부의 통제가 강하며 원자력 안전성을 위한 규정과 절차가 매우 중시되는 특징이 있다. 따라서 통제와 혁신, 기업조직 성격과 정부조직의 성격 등 배타적으로 보이는 가치들을 모두 복합적으로 내포하고 추구하고 있는 K공기업을 대상으로 경쟁가치모형을 이용하여 조직효과성에 영향력을 행사하는 인자들과 그 관계를 분석하고자 한다.

제 2 절 연구 방법

본 연구의 목표는 다양한 목적을 추구해야 하는 K공기업에 있어 조직 효과성에 영향력을 미치는 리더십, 조직문화 유형과 그 관계를 찾는 것이다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌연구와 실증연구를 병행한다. 문헌연구에서는 Quinn(1983)의 경쟁가치모형을 중심으로 리더십, 조직문화, 조직효과성 등에 관한 기존의 문헌을 살펴봄으로써 이와 관련한 이론적 고찰을 진행하고자 한다. 이를 통해 연구모형과 리더십, 조직문화, 조직효과성 측정 척도를 도출해내고 이를 다중회귀분석 등을 이용하여 실증적으로 확인하고자 한다.

설문 문항은 선행연구의 고찰을 통해 리더십과 조직문화 유형 그리고 조직효과성을 측정하기 위한 문항과 표본의 일반적 특성을 파악하기 위한 문항을 도출하여 구성하였다. 설문척도는 강제할당법에 비해 리커트 척도가 인과관계 분석 등에 보다 적합하다는 견해가 많으므로 본 연구에서는 리커트 척도를 사용하였다.

설문조사는 K공기업에 종사하는 본사 차장급(3직급) 이하 직원들을 대상으로 무작위 표본 추출을 하였다.

수집된 자료를 토대로 리더십과 조직문화 유형에 대한 요인분석을 실시하여 변수들의 타당성과 신뢰도를 검정하고, K공기업 본사 조직장들의 리더십과 조직문화 프로파일의 모습이 어떠한지 확인한다. 그리고 리더십 유형과 조직문화 유형 변수들을 투입하여 조직효과성에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 확인한다. 더불어 리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계에 있어 조직문화의 매개효과를 확인하기 위해 경로분석을 실시한다. 분석은 통계패키지 프로그램인 SPSS(Ver. 19)과 AMOS(Ver. 18)이용하여 실시한다.

제 2 장 이론적 배경

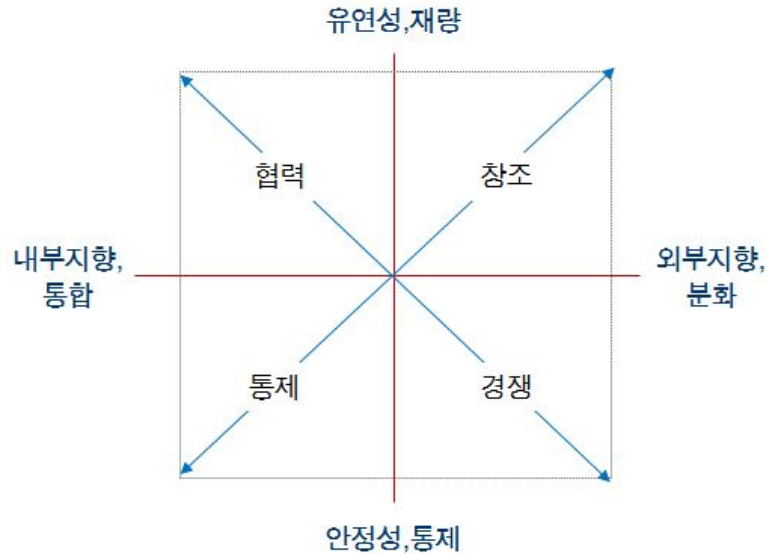
제 1 절 경쟁가치모형

1. 경쟁가치모형의 개념

경쟁가치모형(Competing Values Approach: CVA)은 각기 독립적으로 개발되어 왔던 조직 효과성에 관한 다양한 모형들을 하나의 분석틀 아래 통합시키려는 메타이론(meta theory)으로부터 출발하였다(Quinn, 1988). Quinn 등은 조직관리에 있어 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 긴장 관계에 주목하고 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨졌던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시켜 분석할 수 있는 하나의 통합적 모형으로 경쟁가치모형을 제시한 것이다(Quinn & Cameron, 1983, Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Quinn 등은 조직효과성을 측정하기 위해 Campbell(1974)이 고안한 39개 지표들을 통계분석 하였다. 그 결과 2개의 차원과 4개의 집락을 추출하였는데 한 차원(수직축)은 융통, 재량, 역동성을 강조하는 집락과 안정, 통제, 질서를 강조하는 집락으로 구성되고, 다른 한 차원(수평축)은 내부지향, 통합을 강조하는 집락과 외부지향, 경쟁을 강조하는 집락으로 구성되었다. 이러한 각 차원을 연속체로 보고 양 끝단에 경쟁 또는 모순되는 가치가 배치되었다고 하여 이러한 분석 틀을 경쟁가치모형으로 부르게 되었다.

<그림 2-1> 경쟁가치모형의 차원



이러한 경쟁가치모형은 비영화적 경합게임(non zero-sum game)으로서의 특징을 지닌다. Quinn 등은 어떠한 특정 조직이 효과적이다 라고 단정 지어 평가하기 힘들며 오히려 여러 가지 기준들 중에서 어떤 기준이 다른 기준들에 비해 상대적으로 더 효과적이고 덜 효과적이라고는 평가할 수 있다고 보았다. 이러한 판단 하에 조직의 효과성을 하나의 기준이 강성해지면 다른 하나의 기준이 미약해지는 영화적 게임(zero-sum game)으로 이해하면 안 된다고 주장하였다.

애초 리더십과 조직효과성 간의 관계를 설명하기 위해 발전된 경쟁가치모형은 이후 조직문화와 조직효과성 간의 관계에 대한 연구로 진행되어, 지금은 조직효과성의 영향 요인을 연구하는데 보다 통합적이고 현대적인 접근방법을 제시하는 모델로 자리 잡고 있다. 또한 Quinn의 경쟁가치모형은 조직문화를 진단하는 도구로도 많이 활용되고 있다(조경호, 2005).

2. 경쟁가치모형의 유용성

조직을 둘러싼 복잡한 환경은 이에 대한 대응도 복잡하게 만든다. 어떤 경우 조직은 안정적 상황을 필요로 하지만 다른 경우에는 변화를 필요로 한다. 또는 안정과 변화를 동시에 추구해야 할 때도 있다. 다른 접근법과는 달리 경쟁가치모형에서는 안정과 변화가 상호 배타적이라고 가정하지 않으며, 서로 상반되는 가치를 동시에 추구할 수 있다는 점을 전제하고 있다. 즉, 특정 가치의 속성이 높아진다고 해서 상반되거나 보완적인 다른 가치들이 낮아지는 것이 아니라 다양한 가치가 균형있게 추구될 수 있다고 본다. 따라서 경쟁가치모형에서는 서로 대립하는 차원들이 동시에 효과적으로 작용할 수 있고 또 그렇게 되는 것이 바람직하다고 본다.

4개의 개별모형으로 통합된 경쟁가치모형은 서로 다른 전략, 심지어 완전히 반대되는 전략의 가치를 인정한다. 이 모형은 실제 조직에서 사람들이 직면하고 있는 복잡성(complexity)의 문제를 반영하고 있다. 이런 이유로 경쟁가치모형은 사고의 범위를 넓히고 선택과 효과성을 증대시킬 수 있는 틀을 제공해 준다고 할 수 있다.

경쟁가치 모형을 이용한 접근법에서는 다차원적이고 대립적인 특성을 동시에 추구해야 조직이 내·외부 환경 변화에 성공적으로 적응할 수 있다고 보고 있다. 경쟁가치모형에 입각한 여러 후속 연구들은 대부분의 조직에서의 효과성과 관련하여 특정한 단일가치나 단일 목표만이 추구되지 않는다는 사실을 보여주고 있어 이를 실증적으로 뒷받침하고 있다. 특히 성과가 뛰어난 조직일수록 안정-개방, 외부지향-내부지향 등 서로 배타적인 것으로 보이는 차원들을 모두 경쟁적으로 추구하는 것으로 나타나고 있다(이동수, 2007)

이러한 조직문화 및 리더십 연구에 있어서 경쟁가치적 접근은 사례연구 등 질적 방법론이 우세했던 조직문화 연구 영역에서 양적 방법론에

입각한 경험연구를 촉발시키는 중요한 계기를 제공했으며, 깊이 있는 분석을 어느 정도 희생하는 대신 모든 조직에서 공유될 수 있는 보편적인 특성들을 추출함을 통하여 조직간 비교연구를 가능하게 하고 있다.

제 2 절 경쟁가치적 리더십 유형

오늘날의 조직 현실에서는 역설, 갈등, 불일치, 딜레마 등으로 특징되는 다양한 모순적 요소가 공존하고 있다. 또한 조직의 안정과 변화, 조화와 갈등과 같은 조직 내 대립적인 경향성을 모두 고려하고 이러한 모순들을 관리하는 문제가 성공적인 조직의 핵심이기도 하다. 당면한 조직 현실을 극복하고 조직의 존재이유를 실현하기 위해서는 이들 모순적 요소를 포괄적으로 관리하고 상충하는 목표들을 동시에 추구해야 하는 것이 리더에게 요구된다. 상호 배타적으로 간주되는 요소들 가운데 특정 요소를 선택하여 조직에 내재된 모순적인 다양한 요소들을 어떻게 포괄하고 관리할 것인가에 대한 이론적 접근 가운데 하나가 Rohrbaugh(1981), Quinn & McGrath(1985), Quinn(1988) 등에 의해 제시된 경쟁가치모형(Competing Values Approach)이다.

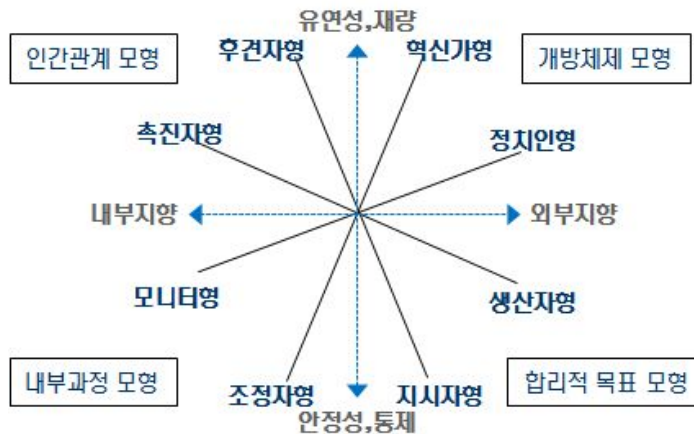
경쟁가치모형은 조직의 내·외부 환경에 성공적으로 적응하기 위해서 리더는 다차원적이고 대립적인 리더십 특성을 동시에 추구해야 함을 전제하고 있다. 따라서 경쟁가치모형은 리더십 특성의 모순적이고 경쟁적인 여러 차원을 조합하여 리더십 유형을 구분하고 있다. DiPadova & Faerman(1993), Yang & Shao(1996), Cameron & Quinn(1999), Martin & Simons(2002) 등은 이러한 경쟁가치 접근을 토대로 상호모순적인 요소들을 동시에 고려하는 리더십 연구들을 수행하였다(이동수, 2009).

한편, 일부 학자들은 그들의 연구에서 리더십(leadership)과 관리(management)의 개념을 차별 또는 구분하여 사용하고 있다. 전통적으로

리더십은 변화 상황 하에서 리더가 무엇을 해야 하는 가를 기술하는데 사용되는 개념인 반면, 관리는 안정적 상황 하에서 관리자가 무엇을 해야 하는 가를 기술하는데 사용되는 개념이다. 리더는 방향을 설정하고 비전을 제시하며 개인 및 조직을 변화시키고 새로운 것을 창출해내는 것에 초점을 맞추며, 관리자는 업무를 감시하고 지휘하며 조정하는데 주안점을 둔다고 한다. 즉, 리더십은 역동, 변화, 카리스마 등으로, 관리는 계층, 균형, 통제 등으로 표현된다. 오늘날의 조직에서는 비록 역설적일 수도 있지만 변화를 주도하면서 안정을 도모하고, 비전을 제시하면서 목표를 달성하고, 관례를 개혁하면서 순응을 유도하는 것이 조직성공에서 필수적이다. 유능한 관리자 및 리더는 지속적인 변화 및 안정을 효율적으로 추구하는데 있어서 많은 공통점을 지닌다(Quinn, 2000). 따라서 이와 관련된 여러 문헌에서 주장하는 바와 같이, 관리능력과 리더십 모두를 갖춘 조직 관리자가 요구됨에 따라 리더십과 관리의 구분은 더 이상 유익하지 못하다고 할 수 있다(이동수, 2009)

리더십과 관련하여 경쟁가치모형은 기본적으로 두 가지 차원으로 구성된다. 한 차원은 재량·유연성(discretion and flexibility)과 통제·안정성(stability and control)라는 상호 모순적인 가치로 구성된 수직적 차원이고, 다른 한 차원은 내부지향성(internal)과 외부지향성(external)의 대립적인 두 가지 요소로 구성된 수평적 차원이다. 이러한 두 차원의 축이 결합되어 <그림 2-2>와 같이 4개의 목표모형과 8개의 역할이 형성된다.

<그림 2-2> 경쟁가치적 리더십 유형



□ 개방체제 모형

(1) 혁신가(Innovator) 역할 : 혁신가로서 리더는 적응과 변화를 촉진시키는데 능숙하다. 혁신가는 변화하는 환경에 관심을 기울이고 중요한 동향을 읽고 요구되는 변화를 개념화하고 투사하며 불확실성과 위험을 감수한다. 이러한 역할에서 관리자들은 추론(induction), 아이디어 그리고 직관적인 통찰(insight)에 의존한다. 이들 리더들은 미래를 바라보고 혁신을 구상하고 창조적이고 현명한 상상가이고 필요성과 바람직성을 다른 사람들에게 확신시키는데 익숙하다.

(2) 정치인(Broker) 역할 : 외부적인 정당성을 유지하는 것과 외부의 자원을 획득하는 것에 특별히 관심을 가진다. 이미지, 평판이 중요하다. 정치인으로서 리더는 정치적으로 예민하고 설득적이고 영향력 있으며 강력할 것으로 기대된다. 그들은 협상을 위해 조직의 대표자로서 그리고 자원을 획득하기 위해 소속 부서 이외의 사람들을 만난다.

□ 합리적 목표 모형

(3) 생산자(producer) 역할: 생산자는 과업 지향적이고 높은 관심, 동기, 에너지 그리고 개인적인 욕구를 가진다. 그들은 성과책임을 받아들이고 할당된 임무를 완수하고 높은 개인적인 생산성을 유지하는 경향이 있다. 이들은 생산을 증가시키기 위해서 그리고 목표를 달성하기 위해서 구성원에게 동기 부여하려고 한다.

(4) 지시자(director) 역할 : 문제를 정의하고, 대안을 선정하고, 목표를 설정하고 역할과 과업을 정의하고, 규칙과 정책을 창안하고 그리고 지시하는 확고한 주도자의 역할로 정의된다. 어떤 사람이 지시자의 역할을 다 할 때 책임소재가 분명하다. 사람들이 지시자의 역할에 대해서 생각할 때, 흐트러짐이 없는 그리고 책임감 있는 태도를 가진 엄격한 과업 추진자를 연상한다.

□ 내부과정 모형

(5) 조정자(Coordinator) 역할 : 조정자로서 리더는 시스템의 구조와 흐름 유지에 능숙하다. 이 역할의 사람들은 방어적이며 신뢰할 만한 사람들이다. 행태적인 속성은 직원들의 작업 계획을 수립하고, 조직화하고 그리고 조정하는 것과 같은 다양한 노력이 포함된다.

(6) 모니터(Monitor) 역할 : 모니터로서 리더는 작업 단위 내에서 진행되고 있는 것을 알고, 사람들이 규칙에 잘 순응하는지 여부와 부서에 부여된 할당량을 잘 완수하는지 여부를 체크하는데 능숙하다. 모니터는 모든 사실들과 상세한 것을 알고 분석하는 것에 익숙하다. 이 역할의 특징은 데이터와 양식을 잘 다루고, 일상적인 정보에 대응하고, 감시와 순찰을 행하고, 보고서와 문서를 교정하는데 열정을 보인다.

□ 인간관계 모형

(7) 촉진자(Facilitator) 역할 : 촉진자는 집단적인 노력을 이끌어 내고 결속과 팀워크를 형성하고 대인간 갈등을 관리하는데 능숙한 사람이다. 기대되는 행동은 대인간 논쟁을 중재하고 갈등해소 기술을 사용하고 결속과 사기를 개발하고 투입과 참여를 획득하며 그리고 집단 문제해결을 촉진시키는 것을 포함한다.

(8) 후견인(Mentor) 역할 : 모성적이고 감성 지향성을 통해 사람들의 발전에 관여한다. 이 역할에서 리더들은 협조적이고 배려 깊고 접근이 용이하고 개방적이며 공정하다. 이러한 역할을 수행할 때 리더들은 정당한 요구를 듣고 지원하고 인정하고 찬사와 신뢰를 준다. 사람들을 개발되어야 할 자원으로 인식한다. 리더는 기술 습득을 지원하고 훈련기회를 제공하고 그리고 구성원 개인의 발전계획을 수립한다.

제 3 절 경쟁가치적 조직문화 유형

개인의 능력과 가능성을 판단하는데 개인의 성격이나 특성이 중요하듯이 조직의 능력과 가능성을 판단할 때 조직문화는 중요한 요소가 된다. 조직문화는 주어진 외부환경 속에서 오랜 시간 경험을 통해 형성된 조직의 고유한 특성을 말하며 이러한 조직의 나뉠대로의 특성을 조직문화란 형태로 표현하고 있다. 조직문화에 대한 연구가 활발하게 전개된 이유 가운데 하나는 조직문화가 기업경쟁력의 한 원천이며, 조직문화는 조직 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 기본 인식에 바탕을 두고 있다.

조직론에서 일반적으로 논의되고 있는 조직문화와 조직효과성의 관계

에 대한 접근방법으로는 특성론적 접근(trait approach), 문화강도적 접근(culture strength approach), 문화유형적 접근(culture type approach), 상황론적 접근(contingency approach)으로 크게 4가지로 분류할 수 있다. 특성론적 접근이란 특정한 문화특성(culture traits or attributes), 즉 긍정적인 문화특성 내지 바람직한 문화유형을 갖고 있는 조직이 그렇지 못한 조직에 비해 효과성이 높으며, 문화강도적 접근이란 강한 문화를 가진 조직이 조직효과성이 높다는 관점이다. 그리고 문화유형적 접근이란 문화유형의 특성에 따라 조직효과성이 달라진다는 관점이며, 상황론적 접근이란 조직문화 특성과 상황 요인들간의 적합성(fit)이 조직효과성을 좌우한다는 관점이다. 이 중 문화유형론적 접근은 조직문화와 조직의 복잡다기한 문제 및 현상을 간결하게 하여 체계적이고 실증적으로 분석하는데 매우 유용한 장점이 존재하며 조직적 특성을 모두 고려하고 상황 요인을 동시에 포함하는 통합적 상황모형을 지향하는 연구들을 위해 아주 유용한 것으로 평가받고 있다(박노윤, 1997). 따라서 이러한 접근은 문화유형에 따라 특성론적 접근, 문화강도론적 접근, 상황론적 접근에서 연구하고자 하는 내용의 접목을 용이하게 해주기 때문에 매우 포괄적인 분석방법이라고 할 수 있다. 특히 문화유형적인 접근의 대표적인 방식인 경쟁가치모형의 타당성과 신뢰성은 이미 검증되어 많은 학자들이 사용하고 있다.

경쟁가치모형은 조직관리에 본질적으로 내재하는 가치들간의 모순과 긴장 관계에 주목하고, 서로 양립하기 어려운 것으로 인식되었던 다양한 가치들을 균형된 시각에서 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모형을 제시한다. 이 모형이 강조하는 바는 경쟁적인 가치 또는 경쟁적인 문화유형들간 균형을 추구하는 것이 조직효과성 측면에서 중요하다는 것이다. 즉 경쟁가치모형에 따르면, 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성 등의 가치를 균형적으로 발전시켜 나가는 조직이다. 조직의 안정성을 중시하여 내부적 통제만을 강조하는 조직이나 변화와 혁신을 중시하여 외부환경에 대한 유연성만을 강조하는 조직은 조

직내부의 다양한 수요와 급변하는 외부환경에 효과적으로 대응하기 어렵기 때문이다.

조직문화가 조직에 따라 다양하게 나타나는 이유는 조직들이 모두 서로 다른 독특한 가치관을 소유하고 있기 때문이 아니라, 조직을 포함한 사회체제 내에 만연된 제한된 수의 가치관에 대하여 조직마다 강조하는 정도가 서로 달랐기 때문이라는 시각이 조직문화 연구에 경쟁가치모형의 적용을 가능하게 하였다.

경쟁가치모형에서의 조직문화는 ‘변화 대 안정’, ‘내부지향 대 외부지향’이라는 대립되는 가치를 중심축으로 각 모형별 4가지 유형으로 분류되어 있다. 경쟁가치모형의 각 문화 유형별 특성에 대한 설명은 다음과 같다.

(1) 개방체제 모형 : 혁신지향문화(adhocracy culture)

혁신지향문화는 유연성 있는 조직구조를 지향하며, 내부적 문제보다는 외부적 문제에 더 많은 비중을 둔다. 이 문화가 발달한 조직은 변화의 물결에 적응성 있게 잘 반응하며, 혁신적이고 창의적인 생각으로 변화를 관리하며, 위험을 기꺼이 감수할 준비가 되어 있다. 혁신지향문화는 위계지향문화와 정반대되는 문화유형으로 서로 상반되는 가치와 속성을 가지고 있다.

(2) 합리적 목표모형: 과업지향문화(market culture)

과업지향문화는 안정적, 통제지향적 조직구조를 지향하고, 내부에 대한 관심보다 외부환경에 치중한다. 과업지향문화가 발달한 조직의 핵심가치는 생산성과 경쟁력이며 이 문화가 발달한 조직에서의 리더는 생산성을 향상시키기 위해서 매우 열성적으로 부하들을 독려하며, 조직을 결속시키기 위해서 경쟁에서 승리할 것을 강조한다.

(3) 내부과정 모형: 위계지향문화(hierarchy culture)

위계지향문화는 통제위주의 조직구조를 지향하고, 내부적 문제에 관심을 기울인다. 위계지향문화가 발달한 조직은 규정, 규제, 질서를 강조하고, 원만한 조직운동을 위해서는 통제와 조직내부의 효율성 증진 등이 강조된다. Weber의 관료제가 위계지향문화의 가장 이상적인 형태라고 할 수 있다.

(4) 인간관계 모형 : 관계지향문화(clan culture)

관계지향문화는 유연한 조직구조를 지향하고, 외부환경 보다 내부에 대한 관심에 더 주의를 기울인다. 관계지향문화가 발달한 조직에서는 개인의 발전, 팀워크, 조직구성원의 참여 등이 강조되며, 조직의 발전은 이러한 요소들에서 달성될 수 있으며, 리더의 주요 과업은 조직구성원들에게 권한을 위임하고, 이들의 참여와 헌신, 충성심을 촉진시키는 것이다. 관계지향문화는 과업지향문화와 정반대되는 문화유형으로 서로 다른 속성과 가치를 내포하고 있다.

<그림 2-3> 경쟁가치적 조직문화 유형



제 4 절 조직 효과성

조직연구의 궁극적인 관심은 조직 성과 또는 조직 효과성을 극대화하는 데 있다. 즉 조직 효과성은 조직 이론 및 조직 관리에 있어서 매우 중요한 개념인 동시에 핵심적인 연구 주제이다. 이는 기업부문뿐만 아니라 정부부문과 정부산하기관들에서 시도되고 있는 각종 개혁 및 혁신전략들 모두 궁극적으로 조직의 성과를 향상시키기 위한 목적으로 귀결되기도 한다.

그러나 조직효과성의 개념은 조직의 성격과 목적 그리고 영역에 따라 그리고 연구자의 성향과 연구 목적에 따라 다양하게 정의되고 있어 보편적인 합의가 부재한 실정이다. Price(1969)는 조직효과성을 목표달성의 정도로 보았으며, Steers(1975)는 희소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력으로 정의하고 있다. Brewer & Solden(2000)은 능률성, 효과성 및 공정성을 그리고 문대성·천길영(2001)은 조직성과를 높일 수 있는 관리체계의 확립을 조직효과성으로 보고 있다(도운섭, 2005).

조직효과성의 개념에 대한 이러한 다양성은 많은 학자들과 조직들이 조직효과성을 측정하기 위해 개발한 성과지표를 통해서도 확인할 수 있다. 실제로 Campbell(1977)은 조직의 효과성을 측정하는 기준으로 30여 개를 제시함으로써 효과성 개념이 다의적이고 정확한 측정이 곤란하다고 지적하였으며, Quinn & Rohrbaugh(1983)은 조직이 가지고 있는 가치들 간에는 갈등의 소지가 항상 존재하기 때문에 다양한 효과성 평가기준들이 함께 고려되어야 한다고 보았다. 국내외 학자들의 경험적 연구에서 이용되는 조직 효과성 변수들을 살펴보면 크게 자산증가, 성장, 수익성 등 경제적 성과를 나타내는 ‘객관적 지표’와 조직몰입, 직무만족, 삶의 질 등의 ‘주관적 지표’로 구분할 수 있다. 주관적 지표의 경우 객관적 지표에 비해 조직문화와의 관계를 분석함에 있어 보다 선명하고 강력한 결과

를 도출해 낼 수 있다는 장점을 지니는 것으로 인식되고 있다(조영호·김일숙, 1995: 김호정, 2002 재인용).

특히 공기업의 경우에 있어서는 정부로부터 사업, 가격, 예산 및 정원 등을 통제 받음에 따라 객관적 지표의 적용이 어렵기 때문에 주관적 지표의 사용이 더 유용할 수 있다. 조직효과성을 측정하기 위한 대응변수들에 대한 선행연구들을 검토해 보면 직무만족과 조직몰입이 대표적으로 사용되고 있다. 본 연구에서는 조직 효과성의 범위를 행태적 차원의 직무만족과 조직몰입으로 한정하고자 한다.

1. 직무 만족

직무만족에 대한 개념상의 모호성과 연구자마다 다른 정의 수준에도 불구하고 일반적으로 직무만족이란 자기의 업무와 관련한 경험이나 기대, 일어날 수 있는 상황 등에 대해 구성원이 가지는 감정적 태도나 느낌이라고 포괄적으로 정의할 수 있다.

김호정(1989)은 조직구성원이 직무에 대해서 가지는 만족감이나 불쾌감 등의 태도에 의해서 조직의 생산성과 직접적으로 관련되기 때문에 구성원의 직무만족의 정도는 조직의 목표에 중요한 영향을 미친다고 보았다. Smircich(1995)는 직무만족은 각 개인의 자기직무와 관련되어 경험되는 모든 선호감의 총화 또는 이러한 선호감의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의하였다. Tiffin & McCormick(1980)은 직무만족이란 구성원의 직무와 관련을 가지는 감정적 태도라고 할 수 있으며, 행동이나 활동이 아닌 상태로서 이해되어지고 태도, 가치, 욕구, 신념 등과 같이 밀접한 관계가 있다고 한다. Locke(1976)는 직무만족을 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 정서 상태라고 정의하였다. 유병조(1982)는 직무만족이란 구성원이 업무와 관련하여 경험하는 유쾌하고 긍정적인 정서적

상태로서 행동이나 활동이 아닌 상태라고 정의하고 있다(한봉주, 2008).

이러한 직무만족이 매우 중요한 의미를 지닌 이유로 신유근(1982)은 다음의 세 가지를 들고 있다. 첫째, 직무만족이 직무성장에 영향을 준다는 것은 실증적인 분석에 대한 논란에도 불구하고 대부분의 일선 경영자들은 이를 인정하고 있다. 둘째, 개인이 직무에 만족할 때 외부에 대해 긍정적이게 된다. 셋째, 직무만족도가 높을 때 이직률과 결근율이 낮아지고 그 결과 생산성에 긍정적인 효과가 있다는 것이다. 최근의 연구결과도 이러한 효과를 지지하고 있다(우석봉, 1995: 배무기, 1991: 조우현, 1994: Johnson & Johnon, 2000: Lambert et al., 2001: Shaw et al., 2000: 한봉주, 2008 재인용).

2. 조직 몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 태도로 정의할 수 있다(Mowday & Steers, 1979). 즉, 구성원들이 자기가 속한 조직 및 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로 조직에 대한 충성을 의미한다

Meyer & Allen(1991)에 의하면 조직몰입은 태도적(attitudinal) 몰입, 타산적(calculative) 몰입, 규범적(normative) 몰입으로 유형화할 수 있는데, 태도적 몰입은 조직의 목적과 가치에 대한 강한 믿음과 수용, 조직을 위해 헌신할 의사라고 할 수 있고, 타산적 몰입은 개인과 조직 간의 교환 관계로서 보수, 승진 같은 외부적 보상과 관련된다. 한편, 규범적 몰입은 충성심, 개인의 가치와 조직의 가치 조화, 조직에 남아있어야 한다는 의무감과 관련된 개념이다(Mathieu et al., 1990; Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974; Nyhan 1999). 결국 정서적 몰입 상태의 근로자는 조직에 애정을 느끼기 때문에 조직에 남는 반면 타산적 몰입 수준

이 높은 사람은 이익이 되기 때문에 남게 되며, 규범적 몰입 수준이 높은 사람은 의무감에 의해 조직에 몰입되어 있다고 할 수 있다. 그리고 조직이 도전적이고 의미 있는 과업을 근로자에게 제공하지 못할 때는 몰입 수준이 감소하는 경향이 있다고 한다(Steers, 1977). 또한 이직의 원인에 대해서는 직무 만족보다는 몰입요인이 설명력이 높고(Koch et al., 1976; Porter et al., 1974), 조직에 몰입한 근로자는 덜 몰입된 근로자들보다 더 나은 성과를 낸다고 한다(Mowday et al, 1974). 즉, 조직몰입은 조직 효과성을 예측할 수 있는 주요한 지표라고 할 수 있다.

이러한 조직몰입은 일종의 태도라는 점에서 직무만족과 그 맥을 같이 하나 직무만족은 직무와 직무관련 어떤 측면에 대한 반응으로서 직무 내용 및 직무 환경 변화에 따라 직무만족 수준이 변화될 수 있음에 비하여 조직몰입은 조직 자체에 대해 개인이 가지는 관점이라는 측면에서 쉽게 변하지 않는다는데 그 차이점이 있다. 또한 직무 만족은 만족의 대상이 직무 및 직무 환경인 반면 조직몰입의 몰입의 대상이 조직 그 자체라는 점에서 두 개념은 구별된다고 할 수 있다(김태한·정홍상, 2011).

제 5 절 선행연구 사례 분석

1. 경쟁가치모형을 이용한 리더십 분석 사례

조직이 처한 역동적이고 복합적인 환경 속에서 안정과 변화, 통합과 분화 같은 상충되는 가치들을 모두 고려하고 이를 관리하는 것은 매우 중요하다. 이러한 측면에서 조직에 내재된 모순적인 요소들을 포괄적으로 수용하는 경쟁가치모형에 의해 리더십을 진단하는 사례들이 증가하고

있다. 최근들어 민간 기업조직뿐만 아니라 행정조직 관리자들의 리더십을 경쟁가치모형에 의해 분석하는 사례들이 나오고 있는데 이동수(2009)의 경우 우리나라 중앙행정기관 관리자(과장급 이상)의 리더십을 경쟁가치모형을 적용하여 분석하였다. 경쟁가치모형의 네 가지 차원에 따라 리더십 유형을 혁신지향, 과업지향, 위계지향, 관계지향으로 구분하고 중앙행정기관 직원 총 2,500명에게 설문한 결과 우리나라 중앙행정기관 관리자들은 관계지향성과 위계지향성이 강한 리더십 특성을 보이고 있으며 혁신지향적 리더십이 특히 약함을 확인하였다. 이동수(2011)는 중앙행정기관 소속 공무원 3,500명을 대상으로 다시 조사하였는데 관계지향 리더십과 위계지향 리더십이 혁신지향 리더십과 과업지향 리더십에 비해 상대적으로 강함을 재확인하였으며 이러한 결과를 토대로 우리나라 중앙행정조직 관리자들이 조직 내의 인적 요소와 인간관계를 중요시하고 규정의 준수와 조직의 안정 및 균형을 유지하려는 내부지향적 특성이 외부지향적 특성보다 다소 우위에 있다고 보았다.

이동수(2009)는 중앙행정부처 남녀관리자의 리더십을 경쟁가치모형을 이용하여 비교분석하였는데 관리자의 리더십 유형별 강도에 있어서 남녀간의 성차는 대체로 존재하나 리더십 유형별 강도에 있어서 남녀 관리자의 리더십 모두 위계지향, 관계지향, 과업지향, 혁신지향의 순서를 보이고 있었으며 내부지향적 특징이 외부지향적 리더십 보다 강한 것으로 나타났다.

조경호, 김정필(2005)은 기초자치단체에서 근무하고 있는 2,400명의 공무원을 대상으로 설문조사하여 분석한 결과 우리나라 자치단체장들의 리더십은 전반적으로 혁신형, 정치인형, 생산독려형(생산자형), 목표달성형(지시자형)은 높게 평가되는 반면, 촉진자형, 후견인형, 조정자형, 관리자형(모니터형)은 상대적으로 낮게 평가되고 있다고 하였다. 이를 통해 자치단체장들은 행정의 내부적인 문제보다 외부적 환경에 더 관심을 기울이며, 전통적 관료행태를 보이지 않고 환경변화에 유연성과 혁신성을 가지고 적응성 있게 대응하는 것으로 보았다. 또한 선거공약을 지키기 위

해 과업지향적 형태를 보이고 있다고 하였다.

조성식, 허문구(2013)는 국내 에너지관련 기업에 종사하는 359명을 대상으로 설문조사하였는데 혁신형 리더십과 관계형 리더십은 높게 나타난 반면 상대적으로 위계형 리더십과 과업형 리더십은 낮은 것으로 나타났다.

선행연구들을 살펴보았을 때 대체로 행정조직 관리자의 경우 위계지향적인 리더십이 강한 반면, 기업조직이나 선출직의 경우 구성원들이 관리자들의 혁신형 리더십을 높게 평가하는 등 행정조직 관리자의 리더십과 기업조직 관리자의 리더십은 다른 형태의 모습을 보이고 있다.

2. 경쟁가치모형을 이용한 조직문화 분석 사례

경쟁가치모형을 이용하여 조직문화를 분석한 연구들에 따르면 기업조직 대비 행정조직의 경우 상대적으로 위계문화가 강하다고 보고하고 있다. 김호정(2004)은 구청, 경찰서, 제조업체, 첨단산업의 구성원 700명을 대상으로 행정조직과 기업조직의 조직문화를 비교분석하였는데 분석결과 행정조직은 기업조직보다 위계문화가 강한 반면, 기업조직은 행정조직보다 발전문화(혁신지향문화), 집단문화(관계지향문화), 합리문화(과업지향문화)가 강한 것으로 나타났다. 세부적으로는 행정조직에서는 집단문화와 합리문화가 직무만족, 조직몰입에 영향을 미치고 있었으며, 기업조직에서는 집단문화와 발전문화가 의미있는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

우리나라 중앙행정부처 공무원 320명을 대상으로 조사한 최성욱(2005)의 연구에 따르면 위계지향문화가 가장 지배적인 유형으로 나타나고 있음을 확인하였으며, 중앙행정기관 소속 공무원 2,220명을 대상으로 조사한 이동수(2007)의 연구에서도 우리나라 중앙행정기관의 전반적인 조직

문화는 위계지향문화가 가장 강한 반면 혁신지향문화는 가장 낮게 나타나는 위계중심의 안정성 지향문화가 지배적인 특징임을 확인하였다.

김근세, 이경호(2005)는 책임운영기관인 운전면허시험관리단의 조직문화를 분석하였는데 발전문화(혁신지향문화)와 위계문화가 상대적으로 강한 반면 집단문화(관계지향문화)가 상대적으로 낮게 평가되고 있음을 확인하였다.

이상철, 권영주(2008)의 경우에는 공공기관을 공익형 공공기관과 기업형 공공기관으로 구분하고 조직문화 유형을 비교분석하였다. 분석결과에 따르면 공익형 공공기관과 기업형 공공기관 모두 강한 위계문화를 가지고 있는 것으로 나타났다. 그리고 공익형 공공기관의 경우에는 발전문화(혁신지향문화)와 집단문화(관계지향문화)가 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 위계문화는 부(-)의 영향을 미치는 반면, 기업형 공공기관의 경우 집단문화(관계지향문화)와 합리문화(과업지향문화)가 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

선행연구를 종합해보면 전반적으로 정부조직과 공공기관에서는 모두 상대적으로 위계지향문화가 강하게 나타나고 있음을 보여주고 있다.

3. 리더십, 조직문화와 조직효과성의 관계 연구 사례

리더십과 조직효과성을 다룬 대부분의 연구들은 효과적인 리더십을 발휘할수록 조직효과성이 높아지는 것으로 나타났으며, 조직문화는 조직효과성에 영향을 주는 것으로 알려져 있다. 이러한 연장선상에서 국내의 리더십, 조직문화와 조직효과성 관련 연구 또한 상당 수 진행되어 왔으나, 대부분 리더십과 조직문화를 분리하여 분석을 수행하였으며 이 두 주제들을 동시에 다룬 연구는 많지 않은 실정이다. 더욱이 대부분의 연구가 기업조직을 중심으로 정부조직 연구로 확대되는 상황 속에서 기업

조직과 정부조직의 성격이 혼합되어 있는 공기업을 대상으로 한 연구는 아직 부족한 실정이다.

이러한 가운데 경쟁가치모형을 중심으로 리더십과 조직문화를 연계하여 실증분석을 한 연구사례는 다음과 같다.

김호정(2003)은 조직문화와 리더십의 어떤 유형들이 서로 결합되는 것이 조직효과성을 향상시키는지 확인하기 위해 조직문화와 리더십 유형간의 적합관계와 부적합관계를 알아보았다. 리더십과 조직문화 모두 경쟁가치모형에 추출한 유형을 사용하였으며, 조직문화와 리더십간 6가지 적합관계, 3가지 부적합관계, 7가지 중간관계에 대해 각각 조직몰입과 직무만족 결과를 제시하였다. 연구결과 적합/부적합 관계간에 구성원들의 조직몰입과 직무만족의 차이가 발견되었다.

신용일(2007)은 경쟁가치모형을 이용하여 리더의 역량 수준과 조직문화의 수준이 혁신결과의 차이를 가져오는지 알아보기 위해 최고단계를 받은 기관과 낮은 평가를 받은 기관을 구분하여 두 집단 사이에 유의미한 차이가 있는지 분산분석으로 확인하였다. 연구결과 혁신우수 부처와 열위 부처와는 유의미한 차이가 있었으며, 우수 부처가 혁신적인 문화수준이 높고 계층적 문화가 낮음을 확인하였다.

조경호·김정필(2005)은 지방자치단체의 조직 효과성 제고를 위한 리더십 영향 요인을 분석하기 위해 경쟁가치모형의 8가지의 리더십 유형을 독립변수로 사용하였다. 또한 조절변수로 경쟁가치모형의 4가지 조직문화 유형을 이용하여 분석한 결과 유연지향 리더십과 균형추구 복합경쟁가치 리더십이 조직효과성을 높이는데 유리하며, 조직문화가 자치단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향의 정도를 강화하는 것을 확인하였다.

한봉주(2008)의 연구에서는 A기업을 대상으로 리더십(변혁적-거래적 리더십)과 조직문화(경쟁가치모형에서 4개 유형 도출)를 모두 고려하여 구성원의 조직몰입과 직무만족에 대한 성과 측정을 하였다. 연구결과 조직효과성에는 합의문화, 개발문화 그리고 핵심변혁적 리더십이 크게 영

향하고 있었고 조직효과성에 영향을 미치는 조직문화, 리더십 변수는 사업분야별로 차이를 확인하였다

이상에서와 같이 경쟁가치모형을 중심으로 리더십과 조직문화를 연계하여 분석한 국내 실증연구는 아직 많지 않으며 또한 공익적 성격과 기업적 성격이 복합되어 있는 공기업을 대상으로 한 연구는 찾아보기 어려운 상황이다. 이에 본 연구에서는 시장형공기업인 K공기업을 사례로 리더십과 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 경쟁가치모형을 이용하여 분석하고자 한다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구 문제 및 연구 대상

1. 연구 문제

조직에 있어 조직문화와 리더십은 경쟁력의 한 원천이며 고유의 무형 자산으로 인정받고 있다. 조직문화와 리더십 등 조직 기저에 있는 가치들을 적절하게 파악하고 관리하지 못한다면 새로운 경영전략과 경영혁신의 적용은 대부분 실패에 다다르게 된다. 즉, 조직 내 리더십과 조직문화의 형태를 파악하고 조직효과성에 크게 영향력을 행사하는 리더십과 조직문화 유형을 육성하는 것은 기업의 경쟁력 제고에 매우 중요하다고 할 수 있다.

K공기업은 시장형공기업으로서 공익적 목적과 기업적 목적 등 다원적 가치들을 동시에 달성해야 한다. 따라서 다양한 가치와 목표들을 통합하는 분석틀인 경쟁가치 모형을 이용하여 리더십과 조직문화의 형태는 어떠한지 확인하고 조직효과성에 영향을 미치는 리더십과 조직문화의 유형과 그 관계는 어떠한지 알아보고자 한다.

1) 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향

1970년대 이후 조직연구에 있어서 관리자의 리더십이 조직 성공에 매우 중요한 영향을 미친다는 인식이 확장되면서 조직 효과성과 리더십간의 관계에 대한 연구는 활발히 진행되고 있다. 대개의 연구들은 리더 개인의 특별한 속성이나 능력, 행동 또는 직면한 환경과 같은 변수를 리더

에게 요구되는 바람직한 요소로 상정하고 이들 요소가 어떻게 조직효과성에 영향을 미치는지 밝히고자 하였다. 그러나 다양한 가치와 급변하는 경영환경 속에서는 리더가 서로 다른 가치와 모순을 포괄적으로 관리하는 것이 중요하다. 따라서 리더십과 조직효과성의 관계를 특정한 유형만을 기준으로 판단하기보다 상호 모순되는 가치들을 통합하여 분석할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 서로 다른 가치와 다양성을 포괄하여 하나의 모형으로 통합한 경쟁가치모형을 이용하여 리더십 유형을 구분하고 다음과 같은 연구문제를 제기한다.

- 1-1. K공기업의 조직장 리더십은 어떠한 형태의 모습인가?
- 1-2. 조직효과성에 영향을 미치는 조직장 리더십 유형은 어떤 것인가?

2) 조직문화 유형이 조직 효과성에 미치는 영향

조직문화는 조직관리 분야에 있어 주요 관심사 중의 하나이다. 조직의 전략을 실행하고 혁신에 성공하기 위해서는 조직문화에 대한 정확한 이해와 조직문화에 적합한 관리전략이 중요하기 때문이다. 따라서 조직문화와 조직효과성을 연계시켜 조직의 문화적 특성을 밝히고 효과적인 조직관리 전략을 모색하기 위한 연구노력이 활발히 진행되어 왔다.

특히 조직문화 연구에 있어 조직에 내재한 모순적이고 다양한 가치들을 통합하여 분석하는 경쟁가치모형의 유용성은 많은 실증연구들을 통해 검증되어 왔다. 이러한 선행연구들은 조직문화가 조직 효과성에 직간접적으로 영향한다는 사실을 경험적으로 보여주고 있다.

이에 본 연구에서는 조직문화에 대한 경쟁가치모형에 기초하여, 조직문화의 다각적인 요소가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하

고자 다음과 같은 연구문제를 제기하였다.

- 2-1. K공기기업의 조직문화는 어떠한 형태의 모습인가?
- 2-2. 조직효과성에 영향을 미치는 조직문화 유형은 어떤 것인가?

3) 리더십 유형이 조직문화를 매개로 조직효과성에 미치는 영향

특정 조직의 문화를 이해하기 위해서는 그 조직에서 영향력을 행사할 수 있는 지위에 리더의 특성을 이해하는 것이 필요하다. 왜냐하면 특정 조직 내에서 영향력을 발휘하는 사람은 조직의 내외적 요인, 조직의 목표 및 수단 등을 해석하는 역할을 담당하는데 그 결과에 따라 조직행동에 많은 변화가 오기 때문이다(임성옥, 2008).

조직문화와 리더십과의 연계관계에 대한 이론적·경험적 연구는 아직 많지 않은 상황이나 크게 조직문화가 리더십에 영향을 미친다는 견해와 리더십이 조직문화에 영향을 미친다는 견해로 구분할 수 있다.(김호정, 2003). 전자는 조직문화가 성숙해 가면서 리더의 역할은 점점 줄어들고 리더의 행동을 통제하는 조직문화의 능력이 점차 커진다는 논리를 중시한다. 후자는 관리자의 리더십 유형이 조직문화의 형성 유지에 직접적으로 영향을 미치는 주요 요인으로 보고 있다(Schein, 1985). 리더십과 조직문화의 연계 관계와 관련한 Ekeland(2005), Powell(2006), Waldner(2005)의 연구들에서는 리더십 유형이 조직문화를 매개로 하여 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(권오열, 2006).

K공기기업의 경우 최근 원전 납품비리 사건과 발전소 고장정지 등으로 인해 대내외 다양한 혁신요구에 직면하여 있으며 자체적으로도 조직문화를 개선하기 위해 많은 노력을 경주하고 있다. 따라서 현재 K공기기업의 경우 조직문화가 리더의 역할을 줄어둘게 한다고 보기 어려우며, 오히려

조직문화를 혁신하기 위한 리더들의 노력이 조직문화에 영향을 미칠 것으로 예상됨에 따라 본 연구에서는 리더십이 조직문화에 영향을 미친다는 입장에 근거하여 마지막으로 다음과 같은 연구문제를 제기하였다.

3. 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 조직문화의 매개 효과가 있는가?

2. 연구대상의 특성

K공기업은 원자력을 중심으로 수력, 양수, 신재생에너지 발전소 건설 및 운영을 하는 우리나라의 대표적 발전 공기업이다. 2001년 전력산업구조개편에 의해 한국전력공사에서 발전부문이 분리되어 원자력과 수력을 담당하는 K공기업과 5개의 화력 발전자회사가 생겨났으며 이후 현재까지 발전부문은 경쟁체제를 이루고 있다.

K공기업은 현재 자산규모 약 40조이며 국내 전력의 약 32%를 생산하고 있는 우리나라 최대의 발전회사이다. K공기업은 국내 유일의 원자력 발전회사로서 원자력이라는 특수성으로 인해 정부의 엄격한 통제를 받고 있으며 내부적으로도 규정과 절차의 준수가 매우 중요시 된다. 반면에 생산한 전기를 전력시장에 판매하고 다른 발전회사와 경쟁하는 관계에 있어 효율적인 조직운영 또한 중요한 요소이다. 더욱이 2011년 시장형공기업으로 지정됨에 따라 안정적 전력공급이라는 공공성뿐만 아니라 기업성 측면에서의 경영성과 제고도 매우 중요해졌다.

이처럼 K공기업이 복합적인 가치들을 동시에 추구해야 한다는 것은 연구대상 측면에 있어서 기존의 민간조직과 정부행정조직을 대상으로 한

조직문화, 리더십 연구와는 다른 의미를 가진다고 할 수 있다.

3. 연구 범위

본 연구에서의 분석단위는 개인이며, 조직문화뿐만 아니라 조직장 리더십을 함께 측정하기 위해 차장급(3직급) 이하 직원으로 한정하였다. 개인들이 인식하는 조직장 리더십을 측정하기 위해 K공기업의 특정 단위 조직을 정의하였는데, 본 연구에서는 본사의 각 처·실¹⁾조직으로 단위 조직을 정하였다. 따라서 이러한 단위조직의 장인 처·실장이 리더십의 측정 대상이 된다. 여기서 본사의 각 처·실은 서로간의 업무를 명확히 구분할 수 있으며 인력규모, 지휘·통솔범위가 비슷한 수준의 조직들이다. 또한 회사내 내부 평가에 있어 주요 평가 대상군으로 운영됨에 따라 조직장들의 리더십 발휘가 크게 나타나는 조직이라 할 수 있다.

본 연구에서는 종속변수로 선행연구에서 많이 사용된 행태론적 관점에서의 조직효과성인 직무만족과 조직몰입을 사용하였다. 그리고 이러한 조직효과성에 영향을 미칠 것이라 예상되는 리더십과 조직문화는 Quinn이 제기한 경쟁가치모형을 이용하여 각 유형들을 구분하고 변수로 재설정하였다. 이를 통해 공익성과 기업성 등 복합적인 가치들을 동시에 추구해야 하는 K공기업에 있어 어떠한 조직 문화 유형과 리더십 유형이 조직효과성에 영향력을 행사하는지 분석하고 더불어 리더십과 조직효과성과의 관계에 있어 조직문화의 매개효과를 확인하고자 한다.

1) 본사의 경우 2012년 12월 현재 7본부 아래 26처·실로 구성되어 있으며, 처·실은 사장 직할 또는 각 본부의 예하 조직이다. 처와 실의 구분은 위계적 상하관계는 아니며 조직의 역할, 규모 등으로 인한 명칭의 차이로 볼 수 있다.

제 2 절 변수의 정의 및 분석 틀

1. 변수의 정의

본 연구에서는 리더십과 조직문화를 측정하기 위해 다차원적인 가치들을 통합하여 분석할 수 있는 경쟁가치모형의 분류에 근거하여 변수를 설정하였다.

리더십은 8개의 역할 즉, 혁신가, 정치인, 지시자, 생산자, 모니터, 조정자, 촉진자, 후견인을 경쟁가치모형상의 이차원 축(유연성-안정성, 외부지향성-내부지향성)의 각 사분면을 기준으로 4개의 리더십 유형으로 범주화하여 이를 측정한다.

<표 3-1> 리더십 유형 및 특성

리더십 유형	역할	주요 특성
혁신형 리더십	혁신가	명확한 비전과 공유가치를 제시하고 변화와 혁신을 주도적으로 이끌어 냄
	정치인	조직 외부에 조직을 대변하여 필요한 자원과 정보를 획득하거나 영향력을 행사하여 조직의 성장을 추구
목표달성형 리더십	지시자	조직의 목표와 계획을 수립하고 이를 달성하기 위한 역할과 방법을 구체적으로 지시
	생산자	과업을 최우선으로 생각하여 생산을 증가시키고 목표를 달성하기 위해 구성원들을 강하게 재촉함
통제형 리더십	모니터	정보 입수 및 분석에 익숙하며 조직 내에서 발생하는 모든 일을 확인하고 세부내용을 검토하여 피드백함
	조정자	시스템의 구조와 일의 흐름이 원활하게 유지되도록 조정하고 협조하도록 함
협력형 리더십	촉진자	집단적인 노력과 참여를 이끌어내며 결속과 팀워크를 형성하고 조직 내 갈등을 관리하는데 능숙
	후견인	구성원들의 역량개발에 노력하며 구성원들을 세심하게 배려하여 사기 고양 및 헌신을 유도

조직문화는 ①혁신지향문화, ②과업지향문화, ③위계지향문화, ④관계지향문화로 측정하며 각 유형별 주요 특성은 다음과 같다.

<표 3-2> 조직문화 유형 및 특성

조직문화 유형	주요 특성
혁신지향 문화	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직의 유연성과 외부환경에 대한 적응성을 강조 ▶ 조직의 성장과 혁신 수행력, 새로운 자원의 획득과 새로운 제품의 개발이 중요 요소 ▶ 조직의 혁신과 창의력, 기업가 정신이 중심 가치
과업지향 문화	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직의 성과달성과 과업수행에 있어 생산성을 강조 ▶ 목표달성, 경쟁우위능력 등이 중요 요소 ▶ 명확한 목표설정과 달성정도, 구성원들간의 경쟁과 생산성이 중심 가치
위계지향 문화	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 안정적인 기반위에 조직 내부의 효율성을 추구 ▶ 통제와 예측가능성, 내부 효율성 증진, 원활한 업무 흐름이 중요 요소 ▶ 규칙에 의한 규제와 절차, 질서의 강조가 중심 가치
관계지향 문화	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직내 가족적인 인간관계의 유지를 중시하며 개인의 발전, 구성원들간의 팀워크와 참여 등을 강조 ▶ 응집력, 사기, 인적자원 개발 등이 중요 요소 ▶ 구성원들의 소속감과 상호신뢰, 참여가 중심 가치

종속변수로 사용하는 조직효과는 행태론적 관점에서 대표적으로 사용되는 직무만족과 조직몰입을 이용한다.

<표 3-3> 조직 효과성

조직효과성	주요 특성
직무만족	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 각 개인이 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 정서적 상태 ▶ 조직의 생산성과 직접적으로 관련되기 때문에 직무만족의 정도는 조직의 목표에 중요한 영향을 미침
조직몰입	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 태도 ▶ 조직에 대한 충성과 헌신에 밀접한 영향을 미침

2. 분석 틀

본 연구에서는 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향과 그 관계를 중심으로 파악하고자 한다. 분석을 용이하게 하기 위해 모형을 보다 단순화하여 리더십은 경쟁가치모형의 8개 리더십 유형을 각 사분면을 중심으로 묶어 4개의 요인을 변수로 사용한다. 그리고 조직문화는 경쟁가치모형의 4개 유형 모두를 변수로 사용한다. 각 요인이 적정한지는 요인분석과 Cronbach's Alpha 계수를 통해 검증한다.

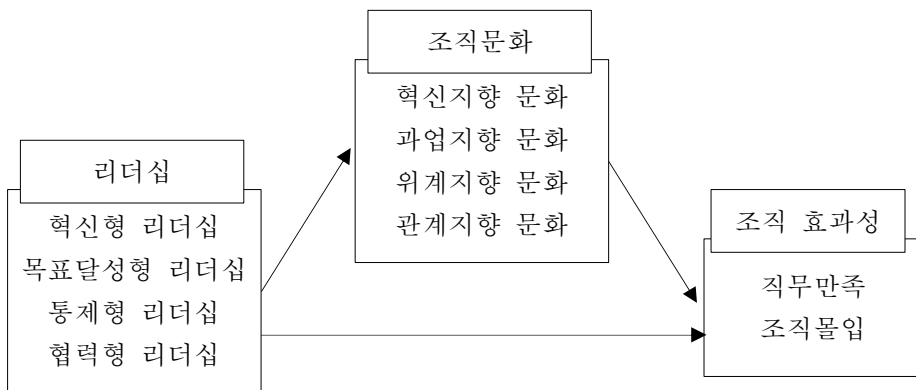
먼저 조직효과성에 어떠한 리더십 유형이 영향을 미치는지 알아보하고자 한다. 리더십 유형을 독립변수로 그리고 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 하여 조직효과성에 유의미한 영향력을 갖는 리더십 유형을 알아본다. 그 다음 조직문화 각 유형들이 조직효과성에 어떠한 영향력을 행사하는지 알아본다.

마지막으로 리더십이 조직문화를 매개로 조직효과성에 어떻게 영향력을 행사하는지 파악하고자 한다. 앞서서의 리더십-조직효과성, 조직문화

-조직효과성과의 분석결과를 참조하여 경로모형을 설정한 후 조직효과성에 영향을 미치는 경로와 영향력의 크기를 직접효과와 간접효과로 구분하여 파악한다.

이를 종합하여 본 연구에서 사용하는 변수들간의 관계를 모형으로 나타내면 다음의 그림과 같다.

<그림 3-1> 분석 모형



제 3 절 조사 및 분석 방법

1. 설문 구성

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료 수집 방법으로 설문지 응답방법을 이용하였다. 리더십과 조직문화 그리고 조직효과성에 대한 설문 문항은 경쟁가치모형을 이용한 선행연구들의 조사도구를 참고하여 재구성하

여 사용하였다. 설문은 크게 4가지 분야로 리더십 측정항목, 조직문화 측정항목, 직무만족과 조직몰입 측정항목 그리고 표본의 일반적 특성에 관한 항목으로 구성하였다.

경쟁가치모형을 이용하여 리더십은 네 가지 유형으로 구분한 후 각 유형별로 4개 문항을 설정하여 총 16개 문항으로 구성하였다. 조직문화는 네 개의 각 유형 마다 4개의 문항을 설정하여 총 16개 문항으로 구성하였다. 조직효과성인 직무만족과 조직몰입은 각 3개 문항을 설정하여 총 6개 문항으로 구성하였다. 이와 함께 일반사항으로 성별, 연령, 근무연한, 직급, 근무분야를 포함하였다.

<표 3-4> 설문지의 구성 및 출처

변수명		문항수	문항번호	출처
리더십	혁신형	4	I (1,2,3,4)	Quinn(1991), 이정주(2005), 신용일(2007)
	목표달성형	4	I (5,6,7,8)	
	통제형	4	I (9,10,11,12)	
	협력형	4	I (13,14,15,16)	
조직문화	혁신지향	4	II (1,2,3,4)	김호정(2003), 최성욱(2005), 이정주(2005), 한봉주(2009)
	과업지향	4	II (5,6,7,8)	
	위계지향	4	II (9,10,11,12)	
	관계지향	4	II (13,14,15,16)	
조직효과성	직무만족	3	III(1,2,3,)	Quinn&Staines (1979), 김호정 (2003), 이정주 (2005)
	조직몰입	3	IV(4,5,6)	
조사대상자의 일반사항		5	V (1,2,3,4,5)	

2. 설문척도

일반적인 조직문화 측정 척도로는 강제할당법과 Likert-type의 두 가지 척도가 이용되고 있는데 연구목적에 따라 용도에 다소 차이가 있다.

강제할당법은 응답자가 특정 문화유형에 많은 점수를 주면 상대적으로 다른 문화유형들에는 적은 점수를 배당할 수밖에 없으므로 각 조직의 특정 문화유형이 실제보다 더 강조될 수 있다. 이러한 성격으로 인해 조직간 문화의 비교나 시기별 조직문화의 변천과정을 비교하는 연구에서는 조직문화의 비교가 뚜렷하게 나타남으로 강제할당법이 유리하다. 그러나 이 방법에서는 특정 문화유형의 점수가 다른 문화유형의 점수에 영향을 미침으로 문화유형들간에 상호독립적이라고 할 수 없는데 이는 정확한 상관분석을 저해하게 된다.

다시 말해 강제할당법은 조직문화와 다른 변수간의 상관분석이나 이를 기초로 하는 인과분석에 이용할 경우 실제 관계보다 과장된 결과가 나올 가능성이 높음으로 조직문화와 조직효과성간의 인과분석이 목적이라면 Likert-type의 척도를 이용하는 것이 적합하다고 보는 견해가 많다. 이러한 견해를 바탕으로 본 연구에서는 리더십 및 조직문화 유형과 직무만족, 조직몰입을 측정하기 위한 척도로 리커트 7점 척도를 사용하였다. 리더십 유형과 조직문화 유형 그리고 직무만족과 조직몰입에 대해 지각하는 정도에 따라 ‘전적으로 그렇다’(7점), ‘상당히 그렇다’(6점), ‘다소 그렇다’(5점), ‘보통이다’(4점), ‘다소 그렇지 않다’(3점), ‘거의 그렇지 않다’(2점), ‘전적으로 그렇지 않다’(1점)으로 측정하였다.

3. 분석 방법

첫째, 설문응답에 의해 측정된 인구통계학적 항목을 비롯하여 각 변수들의 기술통계적인 특성을 살펴봄으로써 수집된 자료의 특성과 연구모형에 대한 대략적인 함의를 살펴본다.

둘째, 리더십, 조직문화 그리고 조직효과성 변수를 대상으로 요인분석 및 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 측정변수들의 신뢰도와 타당성을 검증한다. 이러한 분석을 통해 측정결과에 일관성이 있는지 확인하고 각각의 설문항목이 단일한 성분으로 나타나 변수를 올바르게 반영하고 있는지 확인한다. 신뢰성을 저해하는 항목이 있을 경우 이를 제외하고 변수를 구성한다.

셋째, 타당도와 신뢰도가 검증된 설문으로 K공기업의 조직장 리더십 프로파일과 조직문화 프로파일을 확인하고 그 특성을 살펴본다.

넷째, K공기업의 조직장 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 확인하기 위해 리더십 유형과 조직문화 유형 변수들을 투입하여 다중회귀분석을 실시한다.

마지막으로 리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계에 있어 조직문화의 매개효과를 확인하기 위해 경로분석을 이용하여 직·간접 효과를 분석한다.

회수된 설문자료에 대한 실증분석을 위한 통계 분석은 통계패키지 프로그램인 SPSS(Ver.19)와 AMOS(Ver.18)을 사용한다.

제 4 장 실증분석 및 결과해석

제 1 절 표본의 특성 및 기초분석

1. 조사대상의 일반적 특징

조사대상 표본의 일반적 특징을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시한 결과는 <표 4-1>과 같이 나타났다. 표본의 성별 구성을 살펴보면 남성이 74.4%, 여성이 25.1%로 남성의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 본사의 여성 비율이 약 18%인 점을 고려하면 여성이 다소 적극적으로 설문에 참여한 것으로 판단된다.

연령별로는 30대가 121명(57.3%), 40대가 67명(31.8%), 20대가 19명(9.0%), 50대가 4명(1.9%) 순으로 나타났다. 이는 관리자의 리더십을 측정하기 위해 차장급 이하 직원들을 설문대상으로 함에 따라 30~40대의 빈도가 높은 것으로 판단된다.

근무연한은 6~10년이 76명(36.0%), 11~20년이 68명(32.3%), 1~5년이 47명(22.3%), 21년 이상이 12명(5.7%), 1년 미만이 8명(3.8%) 순으로 나타났다.

직급별로는 4직급이 117명(55.5%), 3직급이 88명(41.7%), 기능·별정직이 6명(2.8%) 순으로 응답했다.

<표 4-1> 조사대상의 일반적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	157	74.4
	여자	53	25.1
연령	20대	19	9.0
	30대	121	57.3
	40대	67	31.8
	50대	4	1.9
근무연한	1년 미만	8	3.8
	1~5년	47	22.3
	6~10년	76	36.0
	11~20년	68	32.3
	21년 이상	12	5.7
직급	3직급	88	41.7
	4직급	117	55.5
	기능·별정	6	2.8

2. 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 요인분석은 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것으로 측정도구의 타당성을 판정하는 것이다. 요인분석은 다수의 변수들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어줌으로서 그 내용을 단순화 시키는 통계기법이다(송지준, 2011). 본 연구에서는 측

정도구의 개념적 타당성을 검증하기 위해 독립변수, 매개변수, 종속변수로 구분하여 요인분석을 실시하였다.

요인 수를 최소화하고 측정의 타당성을 확보하기 위한 요인분석에서 전체 자료에 대한 표본 적합성을 검정하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 일반적 기준인 0.8 이상으로 하였다. 또한 Bartlett의 구형검정(Bartlett's Test of Sphericity)을 통해 모집단 상관행렬이 단위행렬이라는 귀무가설의 기각여부를 검증하였다.

모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 요인들이 독립성을 유지하도록 직각회전을 하는 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로, 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)이 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0 이상, 요인적재치가 0.40 이상을 기준으로 하였다.

각 요인들의 신뢰성을 측정하기 위해서 요인분석에서 추출된 요인별로 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha)를 이용하여 복수의 문항으로 측정된 개념들에 대한 측정문항의 내적 일관성과 신뢰도를 검증하였다. 학자들에 따라 신뢰도를 판단하는 계수 값을 다르게 보기도 하나, 사회과학 분야에서의 일반적인 수용기준인 0.7 이상을 기준으로 하였다.

가. 독립변수의 요인분석과 신뢰도 분석 결과

본 연구에서의 독립변수인 리더십에 관한 총 16개 설문항목의 요인분석을 실시한 결과는 <표4-2>와 같다. 설명된 총분산은 89.405%로 나타

났다. 리더십 유형은 이론모형과 동일하게 4개 요인으로 추출되었으며 추출된 요인은 혁신형, 목표달성형, 통제형, 협력형으로 명명하였다. 이중 L6, L9는 이론구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 크론바흐 알파 값은 모두 0.9 이상으로 분석을 위한 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-2> 리더십에 대한 요인분석 결과

리더십 측정문항	요인분석					신뢰도 분석
	협력형	혁신형	목표달성형	통제형	공통성	크론바흐 α
L1	.430	.795	.206	.135	.878	.933
L2	.302	.869	.199	.093	.895	
L3	.218	.702	.339	.411	.824	
L4	.388	.714	.369	.239	.854	
L5	.225	.311	.822	.281	.902	.950
L7	.187	.228	.879	.266	.931	
L8	.287	.255	.820	.295	.906	
L10	.306	.177	.414	.782	.908	.925
L11	.386	.213	.418	.722	.891	
L12	.516	.286	.299	.639	.845	
L13	.749	.296	.289	.371	.869	.969
L14	.856	.358	.185	.217	.942	
L15	.831	.330	.237	.315	.955	
L16	.819	.363	.239	.238	.917	
고유값	3.806	3.218	3.119	2.373		
분산 비율(%)	27.188	22.988	22.280	16.948		
누적 분산 비율(%)	27.188	50.177	72.457	89.405		
KMO= .930 Bartlett= 3809.919 p=.000 N=211						

나. 매개변수의 요인분석과 신뢰도 분석 결과

본 연구에서의 매개변수인 조직문화에 관한 총 16개 설문항목의 요인

분석을 실시한 결과는 <표4-3>와 같다. 설명된 총분산은 81.749%로 나타났다. 조직문화 유형은 이론모형과 동일하게 4개 요인으로 추출되었으며 추출된 요인은 혁신지향, 과업지향, 위계지향, 관계지향으로 명명하였다. 설문항목은 16개 항목 모두 이론구조에 맞게 적재되어 최종적으로 모두 채택하였다. 크론바흐 알파 값은 모두 0.9 이상으로 분석을 위한 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 조직문화에 대한 요인분석 결과

조직문화 측정문항	요인분석					신뢰도 분석
	혁신지향	위계지향	관계지향	과업지향	공통 성	크론바흐 α
C1	.700	-.016	.471	.309	.807	.932
C2	.861	.071	.294	.198	.872	
C3	.861	.163	.262	.181	.869	
C4	.834	.111	.258	.220	.823	
C5	.221	.346	.260	.797	.872	.910
C6	.216	.336	.198	.840	.904	
C7	.397	.279	.279	.670	.763	
C8	.530	.147	.396	.545	.756	
C9	.161	.806	.185	.178	.741	.914
C10	.082	.865	.170	.194	.822	
C11	.118	.892	.157	.203	.875	
C12	.003	.853	.094	.193	.774	
C13	.341	.184	.799	.215	.835	.908
C14	.458	.252	.768	.080	.870	
C15	.307	.224	.668	.358	.719	
C16	.313	.220	.704	.369	.778	
고유값	3.767	3.494	3.052	2.767		
분산 비율(%)	23.543	21.836	19.077	17.292		
누적분산 비율(%)	23.543	45.380	64.457	81.749		
KMO= .912 Bartlett= 3174.695 p=.000 N=211						

다. 종속변수의 요인분석과 신뢰도 분석 결과

본 연구에서의 종속변수인 조직효과성에 관한 총 6개 설문항목의 요인분석을 실시한 결과는 <표4-4>와 같다. 설명된 총분산은 87.249%로 나타났다. 조직효과성은 이론모형과 동일하게 2개 요인으로 추출되었으며 추출된 요인은 직무만족과 조직몰입으로 명명하였다. 설문항목은 6개 항목 모두 이론구조에 맞게 적재되어 최종적으로 모두 채택하였다. 크론바흐 알파 값은 모두 0.9 이상으로 분석을 위한 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-4> 조직효과성에 대한 요인분석 결과

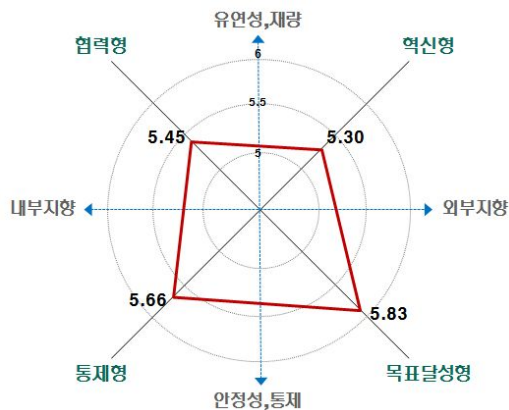
효과성 측정문항	요인분석			신뢰도 분석
	직무만족	조직몰입	공통성	크론바흐 α
E1	.854	.413	.901	.931
E2	.890	.304	.885	
E3	.790	.492	.867	
E4	.506	.780	.864	.910
E5	.277	.902	.891	
E6	.472	.778	.828	
고유값	.2702	2.533		
분산 비율(%)	45.027	42.223		
누적분산 비율(%)	45.027	87.249		
KMO= .880 Bartlett= 1196.190 p=.000 N=211				

제 2 절 리더십 및 조직문화 특성

1. 조직장 리더십 유형의 특성

경쟁가치모형에 따른 K공기업 본사 처실장들의 리더십 유형을 프로파일로 나타내는 결과 <그림 4-1>과 같이 나타났다.

<그림 4-1> 리더십 프로파일



구 분	평균	표준편차
혁신형	5.299	1.243
목표달성형	5.833	1.004
통제형	5.662	1.088
협력형	5.446	1.470

리더십 유형중 목표달성형 리더십(5.833)이 가장 높게 나타났으며, 통제형 리더십(5.662)과 협력형 리더십(5.446)이 그 뒤를 이었다. 그리고 혁신형 리더십(5.299)이 가장 낮게 나타났다. 분석결과 4가지 리더십 유형 모두 높은 점수를 보이는 가운데 목표달성형 리더십이 상대적으로 강하게 나타나는 모습을 보이고 있다.

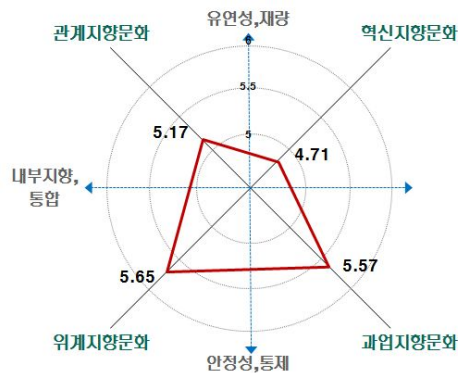
즉, 목표와 실적을 우선하며 이를 위해 지시, 통제하는 역할이 강한 반면 상대적으로 혁신을 주도하고 구성원들을 배려하고 단합시키는 역할은 상대적으로 낮은 것으로 판단된다. 이동수(2009)의 연구결과에 따르면 우리나라 중앙행정조직의 관리자 리더십은 관계지향과 위계지향성이 강하고 혁신지향성과 과업지향성이 상대적으로 약한 것으로 보고하고 있는

데 K공기업의 경우 위계지향성과 혁신지향성은 중앙행정조직 관리자 리더십과 유사한 모습을 보이나 과업지향성(목표달성형)과 관계지향(협력형)은 조금 다른 모습을 보이고 있다. 이러한 차이는 K공기업의 경우 시장형 공기기업으로서 성과와 경쟁 또한 중시되기 때문에 나타는 것으로 보인다. 즉 행정조직과 유사하게 위계지향성은 높고 혁신성은 낮지만 공기기업으로서 성과와 목표달성이 중요시됨에 따라 행정조직과는 다소 다르게 과업지향성(목표달성형)이 높은 특징을 보이고 있는 것으로 판단된다.

2. 조직문화의 특성

K공기업 본사 직원들의 조직문화 유형에 대한 인식 정도를 프로파일로 나타낸 결과는 <그림 4-2>와 같다.

<그림 4-2> 조직문화 프로파일



구 분	평균	표준편차
혁신지향문화	4.707	1.431
과업지향문화	5.574	1.073
위계지향문화	5.649	1.105
관계지향문화	5.168	1.247

분석결과 위계지향문화(5.649)가 가장 높게 나타났으며 다음으로 과업지향문화(5.574)와 관계지향문화(5.168)가 그 뒤를 이어 높게 나타났다. 그리고 혁신지향문화에 대한 인식정도는 평균 4.707로 가장 낮게 나타났

다.

조직문화 프로필을 살펴보면 위계지향문화와 과업지향문화가 높게 인식되는 가운데 혁신지향문화는 상대적으로 매우 낮게 나타나는 모습을 보이고 있다. 이를 유추해서 판단하면 규제와 절차, 질서가 강조되며 경쟁과 목표달성이 중시되나 환경변화 대응에 필요한 유연성과 창의성, 내부 결집력은 낮은 위계중심의 안정성과 통제에 편중된 문화라고 할 수 있다. 이는 정부에 의해 예산, 인력 등을 통제받는 공공기업의 특성과 원전 안전성을 위해 통제와 절차가 중시되는 문화로 인해 낮은 혁신문화와 지배적인 위계문화를 보이고 있는 것으로 판단된다. 이러한 특징은 이동수(2007)와 이상철, 권영주(2008)의 연구결과에서와 같이 일반적으로 우리나라 행정조직과 공공기관에서 나타나는 조직문화 유형과 유사한 것으로 보인다.

이러한 조직문화 유형을 미루어 판단했을 때 K공기업이 납품비리, 위조부품 사건 등으로 인해 실추된 원전 신뢰성을 회복하고자 추진하고 있는 다양한 혁신노력이 아직 문화적으로까지는 체화되지 않은 것으로 보인다. 따라서 현재 낮게 평가되고 있는 혁신지향 문화를 강화하기 위해서는 향후 개선된 제도의 안정적 정착과 변화관리 노력이 지속적으로 필요할 것으로 판단된다.

제 3 절 리더십이 조직효과성에 미치는 영향

조직장 리더십이 조직효과성, 즉 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시

하였다. 통제변수로는 종속변수에 영향을 미칠 것으로 예상되는 성별, 연령, 근무기간, 직급, 근무분야를 사용하였다.

1. 조직장 리더십이 직무만족에 미치는 영향

조직장 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀 분석을 실시한 결과는 표 <4-5>와 같이 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 23.723의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 는 .515로 약 52%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.831로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 또한 독립변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단하는 공선성 통계량으로서 공차한계는 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없다고 할 수 있다.

분석결과를 살펴보면 혁신형 리더십과 협력형 리더십이 직무만족에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 반면 목표달성형 리더십과 통제형 리더십은 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 앞서 리더십 프로파일 분석 결과에서 상대적으로 낮게 나타난 혁신형 리더십과 협력형 리더십을 높게 인식할수록 직무만족이 높아지는 반면, 상대적으로 높게 나타난 목표달성형 리더십과 통제형 리더십은 직무만족에 영향하지 못한다고 볼 수 있다. 따라서 구성원들의 직무만족을 제고하기 위해서는 상대적으로 약한 혁신형 리더십과 협력형 리더십의 강화가 필요하다고 보인다.

또한 직무만족에 영향을 미치는 유형들간의 상대적인 크기를 표준화된 베타값을 통해 비교해 보면 혁신형 리더십($\beta=.432$)이 협력형 리더십($\beta=.227$)보다 더 큰 것으로 나타났다. 즉, 조직장은 조직에 필요한 자원을 적극적으로 획득하고 창의적으로 업무를 추진하는 데 보다 중점을 두고

노력할 필요가 있다고 판단된다.

<표 4-5> 리더십이 직무만족에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
(상수)	1.204	.450		2.676	.008		
성별	-.125	.150	-.047	-.834	.405	.766	1.306
연령	.134	.143	.074	.939	.349	.388	2.579
근무기간	.060	.102	.049	.585	.559	.347	2.881
직급	-.155	.135	-.072	-1.151	.251	.611	1.638
근무분야	.232	.116	.100	2.000	.047	.973	1.028
혁신형	.406	.077	.432	5.268	.000	.358	2.791
목표달성형	.175	.093	.150	1.875	.062	.375	2.667
통제형	-.035	.103	-.033	-.340	.734	.263	3.798
협력형	.180	.073	.227	2.467	.014	.285	3.512
	R = .718, R ² = .515, 수정된 R ² = .493, F = 23.723, p = .000, Durbin-Watson = 1.831						

2. 조직장 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

조직장 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀 분석을 실시한 결과는 표 <4-6>과 같다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 18.223이며, 회귀식의 R²는 .449로 약 45%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 2.059로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 리더십-조직몰입의 회귀모형 역시 적합한 것으로 나타났다. 또한 공차한계 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없다고 할 수 있다.

분석결과를 살펴보면 리더십-직무만족의 분석결과와 같이 혁신형 리더십과 협력형 리더십이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 반면 목표달성형 리더십과 통제형 리더십은 조직몰입에도 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다. 즉, 상대적으로 약한 역할로 나타난 협력형 리더십과 혁신형 리더십이 조직몰입에 있어서도 유의미한 영향요인으로서 조직몰입을 제고하기 위해서는 구성원들의 관심과 참여를 유도하는 역할과 창의적인 업무추진이 중요해 보인다. 그리고 조직몰입에 영향을 미치는 상대적인 크기를 표준화된 베타값을 통해 비교해 보면 협력형 리더십($\beta=.364$)이 혁신형 리더십($\beta=.315$)보다 더 큰 것으로 나타나 리더십-직무만족 분석결과와는 다르게 나타났다. 이는 조직 자체에 대한 애착이라는 측면에서 구성원들의 관심과 참여를 증가시키기 위해 노력하는 협력형 리더십이 조직몰입에 더 크게 영향을 미치는 것으로 판단된다.

<표 4-6> 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
(상수)	2.349	.484		4.856	.000		
성별	.157	.161	.058	.977	.330	.766	1.306
연령	.029	.154	.016	.191	.849	.388	2.579
근무기간	-.021	.110	-.017	-.196	.845	.347	2.881
직급	-.170	.145	-.079	-1.175	.241	.611	1.638
근무분야	.015	.125	.006	.122	.903	.973	1.028
혁신형	.299	.083	.315	3.608	.000	.358	2.791
목표달성형	.081	.100	.069	.807	.421	.375	2.667
통제형	-.036	.110	-.033	-.322	.748	.263	3.798
협력형	.292	.079	.364	3.712	.000	.285	3.512
	R = .670, R ² = .449, 수정된 R ² = .425, F = 18.223, p = .000, Durbin-Watson = 2.059						

제 4 절 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향

1. 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

조직문화 유형별로 직무만족에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 표 <4-7>과 같이 나타났다. 회귀모형의 F값은 $p=.000$ 에서 30.779의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R^2 는 .580으로 58%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.970로 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났으며, 공차한계 역시 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없다고 할 수 있다.

분석결과를 살펴보면 직무만족에 혁신지향문화와 과업지향문화가 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 반면 관계지향문화와 위계지향문화는 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다. 리더십-조직효과성(직무만족, 조직몰입) 분석과 비교해 판단해보면 경쟁을 유도하고 생산성을 높이기 위해 직접적으로 독려하는 목표달성형 리더십의 강한 발휘는 구성원들이 거부감을 가질 수 있어 직무만족에 영향하지 못하지만, 조직의 문화가 생산성과 경쟁력 강화를 중시하고 조직구성원들이 인식하는 목표가 명확할 때에는 구성원들이 자신이 수행하는 직무에 대한 중요성을 인식하고 만족감이 높아지는 것으로 판단된다. 직무만족에 영향을 미치는 상대적인 크기를 표준화된 베타값을 통해 비교해 보면 혁신지향문화($\beta=.464$)가 과업지향문화($\beta=.176$)보다 더 큰 것으로 나타났다. 즉, 과업지향문화가 직무만족에 영향하기는 하나 역동적이고 창의적이며 위험을 감수할 수 있는 분위기가 직무만족에 보다 크게 영향을 미치는 것으로 보인다.

<표 4-7> 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
(상수)	.875	.424		2.065	.040		
성별	-.107	.140	-.040	-.766	.445	.766	1.305
연령	.029	.135	.016	.217	.829	.376	2.662
근무기간	.162	.095	.133	1.717	.088	.351	2.848
직급	-.092	.126	-.043	-.729	.467	.605	1.653
근무분야	.222	.109	.095	2.030	.044	.955	1.047
혁신지향	.379	.061	.464	6.166	.000	.370	2.705
과업지향	.191	.083	.176	2.291	.023	.356	2.807
위계지향	.093	.062	.088	1.510	.133	.616	1.623
관계지향	.130	.076	.139	1.710	.089	.319	3.136
	R = .761, R ² = .580, 수정된 R ² = .561, F = 30.779, p = .000, Durbin-Watson = 1.970						

2. 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향

조직문화가 조직몰입에 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 표 <4-8>과 같이 나타났다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 19.739의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²는 .469로 약 47%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 2.119로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 또한 독립변수간의 상관관계가 존재하는지를 판단하는 공선성 통계량으로서 공차한계는 모두 0.1 이상으로 다중공선성에 문제가 없다고 할 수 있다.

분석결과에 따르면 혁신지향문화와 관계지향문화가 직무만족에 통계적으로 유의미하게 영향하고 있어 조직문화-직무만족 관계에서의 결과와는 다소 다르게 나타났다. 과업지향문화는 직무만족에 유의미한 영향을 미치고 있었으나 조직몰입에는 영향을 미치지 못하는 반면, 관계지향문화가 혁신지향문화와 더불어 조직몰입에 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과를 가지고 유추해 판단해보면 조직전체에 대한 개인의 감정을 반영하는 조직몰입에는 참여와 팀워크, 배려 등은 중요하지만 경쟁의 강화 같은 과업지향문화 요인은 조직몰입에 영향을 미치지 못한다고 보인다.

즉, 혁신지향문화가 직무만족과 조직몰입에 공통적으로 영향을 미치는 가운데, 목표달성과 경쟁, 생산성 향상이 중요시되는 과업지향문화는 개인의 역할과 과업이 명확해짐에 따라 직무환경과 자신이 맡은 역할에 대한 만족으로서의 직무만족에는 유의하게 영향하나 조직전체에 대한 개인의 감정 차원에서의 조직몰입에는 영향하지 못하며 오히려 조직 구성원들간의 관계성(관계지향문화)이 조직몰입에 영향하게 된다고 볼 수 있다.

조직몰입에 영향을 미치는 조직문화 유형의 상대적인 크기를 표준화된 베타값을 통해 비교해 보면 혁신지향문화($\beta=.367$)가 관계지향문화($\beta=.262$)보다 더 큰 것으로 나타났다. 즉, 혁신지향문화가 직무만족, 조직몰입에 모두 상대적으로 크게 영향을 미치고 있어 K공기업이 특정 유형의 문화를 전략적으로 육성하고자 할 때에는 혁신지향문화를 조장하는 것이 조직효과성 제고 측면에서 보다 유리하다고 할 수 있다.

<표 4-8> 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
(상수)	1.957	.480		4.075	.000		
성별	.178	.158	.066	1.127	.261	.766	1.305
연령	-.071	.153	-.039	-.460	.646	.376	2.662
근무기간	.081	.107	.065	.753	.452	.351	2.848
직급	-.115	.143	-.053	-.807	.421	.605	1.653
근무분야	-.021	.124	-.009	-.171	.864	.955	1.047
혁신지향	.302	.070	.367	4.339	.000	.370	2.705
과업지향	.059	.095	.054	.625	.533	.356	2.807
위계지향	.103	.070	.097	1.480	.140	.616	1.623
관계지향	.248	.086	.262	2.879	.004	.319	3.136

R = .685, $R^2 = .469$, 수정된 $R^2 = .445$,
F = 19.739, p = .000, Durbin-Watson = 2.119

제 5 절 조직문화의 매개효과 분석

리더십과 조직효과성의 관계에서 조직문화의 매개효과를 검증하기 위해 경로모형을 설정하고 경로분석을 실시하였다. 경로분석은 다수의 독립변수와 다수의 종속변수간 인과관계를 분석하는 방법으로 변수간 관계의 선형구조방정식의 회귀계수를 추정하는 것이다. 이러한 경로분석이 구조방정식 모형과 다른 점은 요인분석을 통한 잠재요인의 연결이 없다는 점에 있다.

경로분석은 다중회귀분석이 발전된 기법이지만 회귀분석은 종속변수가 하나여야 한다는 제약이 있는 반면, 경로분석은 다수의 독립변수와 다수의 종속변수간 인과관계뿐만 아니라 종속변수간 인과관계 분석이 가능하기 때문에 복잡한 모델의 변수간 인과관계를 한 번의 분석으로 측정할 수 있다. 또한 경로분석은 중회귀분석에서 파악하기 어려운 직접효과, 간접효과, 총효과를 쉽게 파악할 수 있는 장점을 가지고 있다(우종필, 2012).

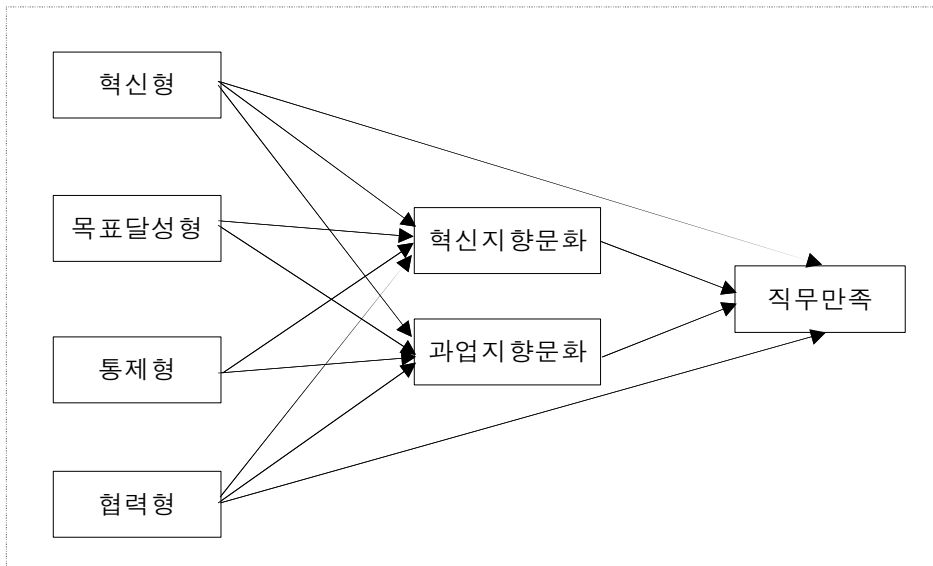
아울러 본 분석에서는 간접효과와 총효과의 유의성을 검증하기 위한 방법으로 부트스트래핑(bootstrapping)²⁾ 기법을 사용하였다.

1. 리더십과 직무만족 간 관계에 있어 조직문화의 매개효과

리더십과 직무만족 간 관계에 있어 조직문화의 매개효과를 분석하기 위해 <그림 4-3>과 같이 경로모형을 설정하였다. 앞서 분석한 리더십-직무만족, 조직문화-직무만족간의 다중회귀분석 결과를 반영하여 매개변수로는 조직문화 유형중 직무만족에 직접적으로 영향하고 있는 혁신지향문화와 과업지향문화를 사용하였으며, 독립변수인 리더십 유형 중 혁신형 리더십과 협력형 리더십은 직무만족으로 가는 인과관계 경로를 추가로 설정하였다.

2) 부트스트래핑은 모집단으로부터 무작위로 추출한 표본 데이터를 대상으로 재표본추출을 통해 표준오차를 추정하는 방법이다. 부트스트래핑은 표본데이터의 다변량 정규분포 가정으로부터 자유롭기 때문에 다변량 정규성을 벗어난 데이터(non-normal data) 분석에 특히 유용하게 사용된다. 또한 부트스트래핑 방법은 추정치 편향 및 표준오차를 제공하며, 모수의 신뢰구간과 경로의 p값 등을 제공한다.

<그림 4-3> 경로모형1



먼저 설정한 경로모형1의 적합성을 분석한 결과, $\chi^2=40.867$, 자유도 (df)=3, p 값=.000, GFI=.952, NFI=.966, CFI=.968, RMR=.051 로 나타났다. χ^2 값과 확률값이 만족스럽지 못하나 χ^2 검정만으로 모형의 적합도를 규명하는 것은 바람직하지 않으므로 다른 모형 적합지수를 파악한 결과 비교적 양호하게 나타나 본 모형을 사용하여 분석하였다³⁾.

경로분석 결과를 살펴보면 모형에서 설정한 총 12개의 경로 중 6개의 경로가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 분석결과를 바탕으로 직무만족에 영향을 미치는 경로들을 살펴보면 리더십 유형 중에서는 혁신형

3) χ^2 은 표본의 크기에 영향을 받음에 따라 적합한 모델이라도 적합하지 않게 나타날 수 있고, 적합하지 않은 모델도 적합하게 나타날 수 있다. 또한 모형의 복잡성에 따라 영향을 받기에 관측변수들이 많이 사용된 복잡한 모형의 경우에는 χ^2 의 수치는 높아지고 p 값은 작아지게 된다 그리고 관측변수들이 다변량 정규분포를 하지 않은 상태에서 일반적으로 사용하는 추정법인 ML법이나 GLS법을 사용했을 경우, 비정상적으로 큰 χ^2 값이 나타난다. 따라서 χ^2 통계량만을 절대적으로 신뢰하는 것은 적절하지 않다고 볼 수 있다(우종필, 2012).

리더십(.244)이, 조직문화 유형중에서는 과업지향문화(.222), 혁신지향문화(.316)가 통계적으로 유의미한 영향력을 갖고 있었으며, 상대적으로 혁신지향문화가 가장 큰 영향력을 가지고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 매개변수인 과업지향문화에는 목표달성형 리더십(.547)만 유의미한 관계를 가지고 있었으며, 또 다른 매개변수인 혁신지향문화에는 혁신형 리더십(.526)과 협력형 리더십(.256)이 유의미한 영향력을 나타내었다. 특이한 점은 리더십-직무만족간의 회귀분석 결과에서는 관계지향문화가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 경로분석 결과 직무만족에 직접적으로 영향하지는 못하는 것으로 나타났다. 이를 정리하면 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 경로모형1 분석결과

경로	Estimates	S.E.	C.R.
혁신형 → 혁신지향문화	.526	.084	7.204***
목표달성형 → 혁신지향문화	.069	.102	.973
통제형 → 혁신지향문화	-.024	.111	-.287
협력형 → 혁신지향문화	.256	.080	3.121**
혁신형 → 과업지향문화	.099	.062	1.394
목표달성형 → 과업지향문화	.547	.074	7.872***
통제형 → 과업지향문화	.108	.081	1.316
협력형 → 과업지향문화	.106	.058	1.329
혁신지향문화 → 직무만족	.316	.057	4.477***
과업지향문화 → 직무만족	.222	.064	3.751***
혁신형 → 직무만족	.244	.076	2.975**
협력형 → 직무만족	.094	.058	1.277

- 위 표의 경로계수는 표준화계수임. ***p<0.001, **p<.01

경로분석에서는 상기의 직접효과뿐만 아니라 매개변수를 통한 간접효과와 총효과를 측정할 수 있는데, 이러한 효과를 분해하여 살펴보면 <표 4-10>과 같다. 직무만족에 영향을 미치는 직·간접적 효과를 모두 고려한

총효과는 혁신형 리더십이 .433으로 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있었다. 다음으로 혁신지향문화(.316), 과업지향문화(.222), 협력형 리더십(.198), 목표달성형 리더십(.143) 순이었다. 이중 혁신형 리더십은 직무만족에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 간접적으로도 영향함에 따라 총효과적인 측면에서 직무만족에 가장 큰 영향력을 행사하고 있었다. 그리고 목표달성형 리더십과 협력형 리더십은 직무만족에 직접적으로 영향하지는 못하나 조직문화를 통해 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 협력형 리더십은 직무만족에 직접적으로 영향하지는 못했지만 조직문화를 통한 간접효과가 가산됨에 따라 조직몰입에 대한 총효과는 유의하게 나타났다. 반면 통제형 리더십은 직무만족에 간접적으로도 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이를 통해 리더십과 직무만족 간의 관계에 있어 조직문화의 매개효과를 확인할 수 있었으며 이로 인해 혁신형 리더십이 직무만족에 가장 큰 영향력을 행사하고 있음을 알게 되었다. 협력형 리더십의 경우에는 직무만족에 대한 직접적인 효과는 없지만, 조직문화를 매개하여 직무만족에 영향하고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 결과를 가지고 판단했을 때 직무만족을 높이기 위해서는 리더십의 역할뿐만 아니라 이를 매개하는 조직문화의 개발 또한 중요함을 알 수 있다.

<표 4-10> 경로모형1의 효과 분해 (표준화계수)

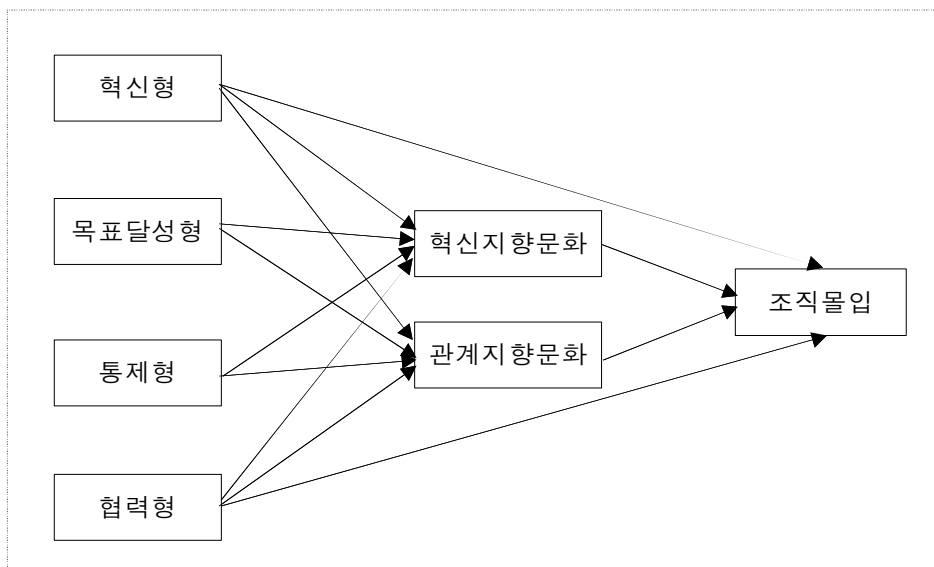
경로		직접효과	간접효과	총효과
혁신형	→ 직무만족	.244*	.188**	.433**
목표달성형	→ 직무만족	-	.143**	.143**
통제형	→ 직무만족	-	.016	.016
협력형	→ 직무만족	.094	.104*	.198*
혁신지향문화	→ 직무만족	.316**	-	.316**
과업지향문화	→ 직무만족	.222**	-	.222**

**p<.01, *p<.05

2. 리더십과 조직몰입 간 관계에 있어 조직문화의 매개효과

리더십과 조직몰입 간 관계에 있어 조직문화의 매개효과를 분석하기 위해 <그림 4-4>와 같이 경로모형을 설정하였다. 리더십-조직몰입, 조직문화-조직몰입간의 다중회귀분석 결과를 반영하여 매개변수로는 조직문화 유형중 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타난 혁신지향문화 관계지향문화를 사용하였다. 그리고 독립변수인 리더십 유형 중 혁신형 리더십과 협력형 리더십은 앞서서의 다중회귀분석결과를 고려하여 조직몰입으로 가는 인과관계 경로를 추가로 설정하였다.

<그림 4-4> 경로모형2



연구모형2의 적합성을 분석한 결과, $\chi^2=54.404$, 자유도(df)=3, $p\text{-값}=0.000$, GFI=.938, NFI=.953, CFI=.955, RMR=.068로 나타났다. 경로모형 1과 같

이 경로모형2에서도 x^2 값과 확률값이 만족스럽지 못하나 다른 모형 적합 지수가 비교적 양호하게 나타나 본 모형을 사용하여 분석하였다.

경로분석 결과를 살펴보면 모형에서 설정한 총 12개의 경로 중 7개의 경로가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 분석결과를 바탕으로 조직 몰입에 영향을 미치는 요인들을 살펴보면 협력형 리더십(.228), 관계지향 문화(.219), 혁신지향문화(.210)가 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며, 혁신형 리더십의 조직몰입에 대한 직접적 효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 그리고 매개변수인 관계지향 문화에는 혁신형 리더십(.307)과 통제형 리더십(.399)이 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하고 있으며, 혁신지향문화에는 혁신형 리더십(.526)과 협력형 리더십(.256)이 유의미한 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이를 정리하면 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 경로모형2 분석결과

경로	경로계수	S.E	C.R.
혁신형 → 혁신지향문화	.526	.084	7.204***
목표달성형 → 혁신지향문화	.069	.102	.973
통제형 → 혁신지향문화	-.024	.111	-.287
협력형 → 혁신지향문화	.256	.080	3.121**
혁신형 → 관계지향문화	.307	.074	4.139***
목표달성형 → 관계지향문화	.013	.090	.182
통제형 → 관계지향문화	.399	.098	4.674***
협력형 → 관계지향문화	.123	.070	1.480
혁신지향문화 → 조직몰입	.210	.063	2.734**
관계지향문화 → 조직몰입	.219	.066	3.098**
혁신형 → 조직몰입	.148	.085	1.628
협력형 → 조직몰입	.228	.066	2.760**

- 위 표의 경로계수는 표준화계수임. *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$

경로모형2를 직접효과와 간접효과를 분해하여 살펴보면 <표 4-12>와 같다. 직·간접적 효과를 모두 고려한 총효과를 살펴보면 혁신형 리더십이 .326으로 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있었다. 혁신형 리더십은 조직몰입에 대한 직접효과는 유의하지 않음에도 불구하고 조직문화를 통한 간접효과가 가산됨에 따라 리더십과 조직몰입에 대한 총효과가 유의하게 나타났다. 다음으로는 협력형 리더십(.308), 관계지향문화(.219), 혁신지향문화(.210) 순이었으며, 협력형 리더십은 조직몰입에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 목표달성형 리더십과 통제형 리더십은 조직몰입에 간접적으로도 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

효과의 분해를 통해 리더십과 조직몰입간의 관계에 있어 조직문화의 매개효과를 확인할 수 있었으며, 이로 인해 혁신형 리더십이 직무만족뿐만 아니라 조직몰입에 있어서도 가장 큰 영향력을 행사하고 있음을 알 수 있었다. 또한 협력형 리더십의 경우에도 직무만족에 대해 직접적으로 뿐만 아니라 간접적으로도 조직문화를 매개로 조직몰입에 영향하고 있어 조직몰입에 있어서도 리더십의 역할에 더하여 이를 지지하는 조직문화의 효과가 중요함을 확인할 수 있었다.

<표 4-12> 경로모형2의 효과 분해 (표준화계수)

경로	직접효과	간접효과	총효과
혁신형 → 조직몰입	.148	.178**	.326**
목표달성형 → 조직몰입	-	.017	.017
통제형 → 조직몰입	-	.083	.083
협력형 → 조직몰입	.228*	.081*	.308**
혁신지향문화 → 조직몰입	.210*	-	.210*
관계지향문화 → 조직몰입	.219*	-	.219*

**p<.01, *p<.05

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 정리 및 시사점

본 연구는 리더십과 조직문화의 유형을 파악하고 어떠한 리더십과 조직문화 유형이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지 직·간접효과를 포함하여 실증적으로 분석하였다. 조직의 생존과 성장을 위해 대다수의 조직들이 선진사례 벤치마킹과 다양한 혁신기법들을 도입하였지만 지속적인 변화와 혁신을 이끌어내는데 있어서는 실패하였는데, 이러한 배경의 원인 중 중요한 하나로 무형적 자산으로써 관리자 리더십과 조직문화 관리의 부재를 꼽고 있다. 따라서 관리자들의 리더십과 조직문화의 형태를 파악하고 조직 효과성에 영향을 미치는 요인들을 찾아 관리하는 것은 조직의 경쟁력 강화 측면에서 매우 중요하다고 할 수 있다.

리더십과 조직문화에 대한 중요성은 많이 인식되고 있으나 공기업을 사례로 리더십과 조직문화를 연계하여 통합적인 측정 틀로써 분석한 연구는 아직까지는 많이 부족한 상황이다. 이로 인해 본 연구에서는 Quinn 등이 제안한 경쟁가치모형을 중심으로 리더십과 조직문화 유형을 구분하고 측정항목을 선정하였다. 경쟁가치모형은 서로 양립하기 어려워 보이는 다양한 경쟁적 가치들을 하나의 통합 모형에서 분석할 수 있고 리더십과 조직문화 연구에 있어서 양적 방법론을 가능하게 하는 장점을 가지고 있다. 본 연구에서는 경쟁가치 모형상의 4개의 사분면을 기준으로 4개의 리더십 역할과 4개의 조직문화 유형을 정의하고 선행연구 사례들을 참고하여 각각 16개의 측정항목을 선정하였다. 요인분석 결과 리더십과 조직문화 각각 4개 차원의 요인이 도출되었고 이를 각각 혁신형, 목표달성형, 통제형, 협력형 리더십과 혁신지향, 과업지향, 위계지향, 관계지향 문화라고 정의하였다.

도출된 리더십과 조직문화 요인들을 이용하여 리더십과 조직문화 프로필을 도출한 결과 리더십은 목표달성형 리더십이 강하게 나타나고 있었으며, 조직문화는 위계지향문화와 과업지향문화가 높게 나타나고 있음을 확인하였다. 이는 일반적으로 정부조직에서 주로 나타나는 형태의 프로필로서 K공기업은 규제와 절차 중심의 풍토로 인해 정부조직의 프로필과 유사하게 나타난 결과라고 판단된다. 특히 혁신지향문화의 경우 다른 조직문화 유형 대비 낮을 뿐만 아니라 동일 사분면에 위치한 혁신형 리더십과 비교해서도 상대적으로 매우 낮게 나타났다. 2012년 각종 비리 사건과 원전 고장정지로 인해 이를 극복하기 위한 관리자들의 혁신 노력과 내외부를 상대하는 정치적 능력은 어느 정도 발휘되고 있으나 조직문화는 아직까지 위계지향적인 문화가 강한 것으로 나타나 지속적인 변화 관리 노력이 필요한 것으로 보인다.

다음으로 조직효과성에 영향을 미치는 요인들을 찾기 위해 직무만족, 조직몰입을 종속변수로 하고 각 리더십 유형과 조직문화 유형을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 리더십 유형 중에서는 혁신형 리더십과 협력형 리더십이 직무만족 및 조직몰입에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 조직문화 유형중에서는 혁신지향문화와 과업지향문화가 직무만족에 영향하고 있었으며 조직몰입에는 혁신지향문화와 관계지향문화가 유의미한 영향을 미치고 있었다. 따라서 조직효과성을 높이기 위해서는 리더십 유형중에서는 혁신형 리더십과 관계형 리더십을 육성하는 것이 유리하며, 조직문화 유형중에서는 다른 문화유형에 비해 혁신지향문화를 조장하는 것이 전략적으로 유리하다고 판단된다.

조직효과성에 영향력을 행사하는 리더십 유형과 조직문화의 매개효과를 종합적으로 파악하기 위해 앞서의 다중회귀분석 결과를 감안하여 경로모형을 설정하고 경로분석을 시행하였다. 분석결과 총효과적인 측면에서 혁신형 리더십이 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있었는데 이는 조직문화의 간접효과가 가산됨에 따라 다른 요인에 비해 혁신형 리더십의 영향력이 가장 크게 나타난 결과였다. 협력형 리더십의 경우에는 직

무만족에 대한 직접효과는 유의하지 않았으나 간접효과로 인해 총효과는 유의하게 나타났다. 따라서 직무만족을 제고하기 위해서는 리더십의 역할뿐만 아니라 조직문화의 매개효과 또한 매우 중요하다고 볼 수 있다. 조직몰입의 경우에도 총효과적인 측면에서 또한 혁신형 리더십이 가장 큰 영향을 미치고 있었는데 혁신형 리더십의 직접적 효과는 유의하지 않았으나 간접효과가 가산됨에 따라 총효과가 유의하게 나타났다. 즉, 조직몰입에 있어서도 혁신형 리더십이 조직문화를 매개로 가장 큰 영향을 미치고 있었다. 따라서 특정 리더십 역할의 개발뿐만 아니라 리더십의 영향력이 발휘될 수 있는 조직문화를 조성하는 것 또한 조직효과성을 높이는 데 중요하다고 할 수 있다.

분석결과를 종합적으로 살펴보면 리더십과 조직문화 프로파일 분석에서 상대적으로 낮게 나온 유형들이 전반적으로 조직효과성에 유의미한 영향력을 가지고 있음을 보여주고 있다. 따라서 약점을 보이고 있는 리더십 역할과 조직문화 유형을 강화하여 균형있는 리더십과 조직문화 구현이 조직효과성 측면에서도 유리하다고 할 수 있다. 이러한 결과는 경쟁적인 가치들 간의 균형을 추구하는 것이 조직효과성 측면에서 중요하다는 Quinn(1999)의 주장과도 일치한다고 볼 수 있다.

납품비리와 발전소 고장정지 등으로 인해 어려움을 겪고 있는 K공기업에 있어 특정 유형에 편중된 리더십과 조직문화로는 대내외의 다양한 요구와 환경변화에 대응하기 어려울 수 있다. 변화와 안정, 창조와 효율, 경쟁과 협력, 외부와 내부 등의 상호 대립되는 가치를 균형있게 발전시켜 나갈 때에 환경변화와 대내외 요구에 적절히 대응할 수 있으며 지속적으로 성장할 수 있을 것이다. 따라서 K공기업의 조직장 리더십과 조직문화도 안정과 통제 중심의 가치 위주에서 유연성과 혁신, 협력 등의 가치를 강화하여 균형잡힌 조직문화와 리더십의 개발이 요구된다고 할 수 있다.

이상의 결과는 향후 K공기업의 관리자 리더십과 조직문화 개발 전략에 있어 근거자료가 될 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 리더십과 조직문화를 Quinn의 경쟁가치 모형 이론을 바탕으로 실증 분석하였다. 이는 기업조직과 정부조직의 성격을 복합적으로 지니고 있는 공기업에 대해서 리더십과 조직문화를 동시에 고려하여 조직효과성과의 관계를 파악했다는데 의의가 있다고 할 수 있다.

그러나 본 연구에서는 이러한 의의에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 일반화의 한계이다. 본 연구는 대표적 발전 공기업인 K공기업 본사 소속 직원들을 대상으로 조사하였기에 공기업 전반에 대해 일반화하기에는 무리가 있다. 따라서 공기업 조직장의 리더십, 조직문화와 조직효과성간의 관계를 보다 일반화하기 위해서는 유사한 공기업들간의 비교 연구와 공기업과 정부조직, 기업조직과의 비교 등 다양한 비교연구들이 이루어져야 한다.

둘째, 다양한 변수를 포함한 분석이 요구된다. 본 연구에서는 모형의 간소화를 위해 리더십은 동일 사분면에 있는 2개의 유형을 각각 하나로 통합하여 총 4개의 유형으로 사용하였다. 이론적으로 리더십 유형은 8개로 구분됨에 따라 보다 엄밀한 리더십 유형을 분석하기 위해서는 향후 8개 유형을 모두 사용하여 종합적인 분석이 요구되어진다고 보인다.

셋째, 본 연구는 횡단면 자료에 의존하여 분석함에 따라 리더십과 조직문화의 변화과정을 파악하지는 못하였다. 납품비리와 발전소 고장정지 등으로 인해 강도 높은 개혁을 추진하고 있는 K공기업에 있어서는 이러한 노력의 결과가 어떻게 리더십과 조직문화를 변화시키고 있는지 그리고 조직효과성에는 어떠한 영향을 미치는지 분석하는 것은 매우 의미있을 것이라 판단되며 향후 장기간에 걸쳐 심층적인 연구를 진행시킬 필요가 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 리더십, 조직문화와 직무만족, 조직몰입간의 인과관계

를 중심으로 분석함에 따라 조직 내 집단 간의 리더십과 조직문화 인식에 대한 차이 분석을 하지 못하였다. 향후 연구에서 집단 간의 리더십, 조직문화의 차이와 조직효과성과의 관계를 파악한다면 리더십, 조직문화 개발을 위한 보다 전략적인 접근방안이 도출될 수 있을 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

<단행본>

- 김계수(2004), 『(AMOS)구조방정식 모형분석』, 서울, SPSS 아카데미
- 송지준(2011), 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 경기, 21세기사
- 신응섭, 이재운, 남기덕, 문양호, 김용주, 고재원(1999), 『리더십의 이론과 실제』, 서울, 학지사
- 우종필(2012), 『우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해』, 서울, 한나래출판사
- Daft. R. L. (2010). *New Era of Management*, Kentucky: South-Western, Cengage Learning.
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Jeff DeGraff and Anjan V. Thakor. (2006). *Competing Values Leadership : Creating Value in Organizations*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Jeff DeGraff and Anjan V. Thakor
- Quinn. R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Managing the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn. R. E. & S. Faerman & M. Thompson & M. McGrath. (2003). *Becoming a Master Manager : A Competency Framework*. New York: Willey.

<논문>

- 권오열. “태권도 조직의 변혁적 리더십이 조직문화를 매개로 조직효과성

- 에 미치는 영향.” 한국스포츠리서치 Vol.17, No.6 (2006)
- 김근세, 이경호. “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로.” 한국행정학보 39, no.3 (2005)
- 김대건, 김근세. “책임운영기관의 조직문화 분석: Quinn과 Cameron의 모형을 중심으로.” 한국행정학회 동계학술발표논문집 2008, no. 0 (2008): 1 - 23.
- 김보경, 김정식. “서번트 리더십과 조직유성의 관계 : 조직문화의 매개효과.” 경영컨설팅연구 제12권 제2호 (2012)
- 김장원. “팀장의 리더십이 팀 생산성에 미치는 영향에 관한 연구”. 서울대학교 행정대학원, 2006.
- 김태한, 정홍상. “조직 문화가 조직 효과성에 미치는 영향 : 대구광역시 소방 조직을 중심으로.” 지방행정연구 25, no. 4 (2011): 85 - 106.
- 김호정. “한국행정문화연구와 경쟁가치모형.” 한국정책학회보 11, no. 3 (2002): 219 - 238.
- _____. “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교.” 한국행정학보 38, no. 3 (2004): 49 - 67.
- _____. “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.” 한국행정학보 36, no. 4 (2002): 87 - 106.
- _____. “조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로.” 한국행정학보 37, no. 4 (2003): 103 - 124.
- 도운섭. “조직문화와 조직효과성의 관계에 대한 연구경향 분석-행정학 분야를 중심으로”. 행정논총 제43권 3호 (2005)
- _____. “조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석.” 한국거버넌스학회보 13 (2006): 271 - 290.
- 류은영, 유민봉. “변혁적,거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을 적용하여.” 한국행정학보 42, no. 4 (2008): 151 - 177.
- 박노운. “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구”. 경영학연구

26(2) (1997): 303-329

박상언, 김영조. “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구 - 한국기업에 대한 경쟁가치 모형의 경험적 검증 -.” 경영학연구 24, no. 3 (1995): 213 - 238.

박순애, 오현주. “성과지향적 조직문화와 조직효과성.” 한국행정학보 40, no. 4 (2006): 225 - 252.

박화옥. “중간관리자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향 : 우리나라 중앙정부조직을 중심으로”. 서울대학교 행정대학원, 2012.

송경진. “유형별 리더십과 직무만족도의 관계”. 서울대학교 행정대학원, 2011.

신용일. “정부혁신 성과달성을 위한 간부급 관리자의 리더십 유형 및 정부부처 조직문화 유형분석”. 고려대학교, 2007.

오미현. “조직문화차이와 조직효과성에 관한 연구 : 문화차이 분석기법의 적용”. 서울대학교 행정대학원, 2007.

이동수. “경쟁가치모형을 적용한 중앙행정조직 관리자의 리더십 분석.” 한국공공관리학보 23, no. 1 (2009): 33 - 63.

_____. “경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단.” 한국행정논집 19, no. 2 (2007): 215 - 245.

_____. “중앙행정부처 남녀관리자의 리더십 비교.” 사회과학논총 28, no. 1 (2009) 157-181

_____. “한국의 행정문화와 리더십.” 한국학논집 제42집, (2011): 141 - 176.

이상철, 권영주. “경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석: 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로.” 한국행정학보 42, no. 3 (2008): 143 - 164.

이정주. “지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례.” 지방정부연구 9, no. 4 (2005): 71 - 93.

- 이제윤. “조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 공
향운영 공기업을 대상으로”. 서울대학교 행정대학원, 2011.
- 이종수. “2002년도 하계학술발표 및 제 11 회 한일 지방자치 국제세미나
자료집 : 한국 지방공기업 조직문화 분석들에 관한 연구.” 2002
년도 하계학술발표 및 제 11 회 한일 지방자치 국제세미나 자료집
0, no. 0 (2002): 279 - 301.
- 이황원. “경합가치모형에 의한 대학의 조직효과성 분석”. 서울대학교 대
학원, 2009.
- 전상호, 신용준. “조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치
는 영향에 관한 실증연구.” 경영학연구 24, no. 4 (1995): 153 - 186.
- 조경호, 김정필. “지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계
-경쟁가치모형의 적용-.” 지방행정연구 19, no. 4 (2005): 59 - 91.
- 조영호, 김일숙. “기업문화와 조직성과”. 인사관리연구 19(1995): 119-145
- 최성욱. “한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 대상으
로.” 한국행정학보 39, no. 2 (2005): 41 - 63.
- 한봉주. “조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.” 한
국행정학회 학술대회 발표논문집 (2008): 57 - 93.
- Cameron. K. S. and Robert E. Quinn. (1999). Diagnosing and
Changing Organizational Culture. New York: Addison Wesley
Inc.
- Porter. L. W .. Steers. R. M .. Mowday. R. T .. & Boulian. P. V.
(1974). Organizational Commitment. Academy of Management
Review. Vol.59: 603-609.
- Quinn. Robert E. and J. Rohrbaugh. (1981). Competing Values
Approach to Organizational Effectiveness. Public Productivity
Review. June. 1981.
- _____(1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward
a Competing Values Approach to Organizational Analysis,

Management&Science, vol. 29, no. 3, pp. 363–377.

Quinn. R. E. & Spreitzer. G. M.(1991). The Psychometrics of the Competing Value Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. Research in OrganizationaJ Change and Development. 5: 115–142.

Quinn. R. E . & Staines. G. L. (1979). The 1977 quaJity of employment survey. Ann Arbor. MI: Survey Research Center. Institute for Social Research. University of Michigan.

부 록

<설문지>

- ▶ 귀하의 응답자료는 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향과 관계에 대한 연구목적으로만 사용되오니,
(본 설문에서는 응답하신 분의 처(실) 등 세부적인 소속 부서명을 묻지 않으며 모두 익명으로 수집됩니다. 따라서 조직단위의 분석은 수행되지 않으며, 연구목적외 다른 용도로는 절대 활용되지 않으니 편안한 마음으로 가장 가깝게 느껴지시는 번호에 답해주시기 바랍니다.)
- ▶ 각 지표는 '전혀 그렇지 않다'에서 '전적으로 그렇다'까지 7점 척도로 평가합니다.
- ▶ 모든 문항에 대해 1개의 번호만 선택해주시기 바랍니다.

다음은 읽고 해당란에 ○표 해주십시오.

1. 귀하의 성별은?

남	여
---	---

2. 귀하의 연령은?

20대		30대		40대		50대	
-----	--	-----	--	-----	--	-----	--

3. 귀하의 근무연한은?

1년 미만		1~5년		6~10년		11~20년		21년 이상	
-------	--	------	--	-------	--	--------	--	--------	--

4. 귀하의 직급은?

3직급		4직급		5직급·별정	
-----	--	-----	--	--------	--

5. 귀하의 근무분야는?

직할		기획지역협력본부		관리본부		건설본부	
안전기술본부		발전본부		설비본부		수탁본부	

조직문화, 리더십 및 조직효과성에 대한 설문

<1> 귀하가 속하신 조직(차·실)에 대해 귀하께서 느끼시는 정도에 ○표 해주십시오.

내가 소속된 차·실은	전혀 그렇 지 않다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보통 임	다소 그렇 다	상당 히 그렇 다	전혀 그렇 다
1. 내가 현재 소속된 조직은 매우 역동적이며 진취적인 곳이다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 내가 현재 소속된 조직의 직원들은 기꺼이 위험을 감수하려고 한다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 내가 현재 소속된 조직은 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 내가 현재 소속된 조직은 새로운 도전을 해결하기 위하여 구성원들의 직권과 통찰력을 중시한다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 내가 현재 소속된 조직은 결과와 성취가 강조된다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 내가 현재 소속된 조직은 목표의 달성이 중시된다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 내가 현재 소속된 조직은 중·단기적인 계획 수립과 목표설정을 중시한다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 내가 현재 소속된 조직의 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 내가 현재 소속된 조직은 안정성과 일관성을 중시한다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 내가 현재 소속된 조직의 직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 내가 현재 소속된 조직에서는 업무수행시 정해진 규칙과 규율을 준수하는 것이 중요하다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 내가 현재 소속된 조직은 엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔과 통제를 강조한다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 내가 현재 소속된 조직은 인간미가 풍기는 곳이다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 내가 현재 소속된 조직은 직원들이 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 내가 현재 소속된 조직의 직원들은 조직에 대한 헌신성이 강하다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 내가 현재 소속된 조직은 집단의 사기와 응집성을 중시한다.	1	2	3	4	5	6	7

<2>. 귀하가 속하신 조직의 조직장(처·실장)에 대해 느끼시는 정도에 ○표 해주십시오.

내가 소속된 조직장(처·실장)은	전혀 그렇 지 않다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보통 임	다소 그렇 다	상당 히 그렇 다	완전 히 그렇 다
1. 내가 현재 소속된 조직장은 창의적인 일을 적극적으로 추진한다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 내가 현재 소속된 조직장은 새로운 업무방법을 시도해본다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 내가 현재 소속된 조직장은 경영진의 의사결정에 영향력을 행사한다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 내가 현재 소속된 조직장은 경영진에게 새로운 아이디어를 제시하는 능력이 있다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 내가 현재 소속된 조직장은 조직의 목표를 달성하도록 촉구한다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 내가 현재 소속된 조직장은 직원들의 업무와 책임 영역을 명확히 한다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 내가 현재 소속된 조직장은 설정된 목표의 달성여부를 점검한다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 내가 현재 소속된 조직장은 업무의 우선순위와 방향을 명확히 설정한다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 내가 현재 소속된 조직장은 업무에 대한 지식이 많다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 내가 현재 소속된 조직장은 조직내 질서가 유지되도록 한다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 내가 현재 소속된 조직장은 보고서를 꼼꼼하게 검토한다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 내가 현재 소속된 조직장은 일상적 업무를 정해진 일정에 따라 진행시킨다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 내가 현재 소속된 조직장은 직원들간에 팀워크를 조성한다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 내가 현재 소속된 조직장은 직원들이 서로 의견을 주고 받을 수 있는 분위기를 조성한다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 내가 현재 소속된 조직장은 직원들의 요구에 귀를 기울인다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 내가 현재 소속된 조직장은 직원들을 사려깊게 대한다.	1	2	3	4	5	6	7

<3> 귀하께서 느끼시는 정도에 ○표 해주십시오.

귀하는	전혀 그렇 지 않다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보통 임	다소 그렇 다	상당 히 그렇 다	전혀 그렇 다
1. 내가 현재 하고 있는 일에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 내 자신의 능력을 현재 업무에 충분히 발휘하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 현재 나의 직무를 중요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 내가 현재 소속된 조직의 일원임을 남들에게 말하는 것이 자랑스롭다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 내가 현재 소속된 조직의 발전에 도움이 된다면 요구되는 것 이상의 노력을 자발적으로 할 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 내가 추구하는 가치와 내가 현재 소속된 조직이 추구하는 가치가 매우 유사하다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7

설문에 응해주셔서 감사합니다.

Abstract

A Study on the Effect of Leadership, Organizational Culture on the Organizational Effectiveness using the Competing Values Model

Yoon, Sang-Keun

Department of Public Enterprise Policy

Graduate School of Public Administration

Seoul National University

Although majority of companies are introducing various innovation techniques these days with the aim of achieving sustained growth, only a few of them succeed in bringing about sustainable changes in the organization. Many studies have attributed these failures to lack of intangible assets such as lack of leadership from the management and the absence of organizational culture management. The implication of these studies is that sustained growth and success of an organization depends not only on institutional and formal elements

such as strategy or structural reform, but are also greatly affected by personal and cultural elements of its members.

Even though the importance of leadership and organizational culture on the success of an organization is gaining recognition recently, not much case analysis has been done on public enterprises. Therefore, this study intends to carry out a case study on public enterprise 'K' by classifying leadership and organizational culture types based on Quinn's competing values approach, and analyze the influence these types have on job satisfaction and organizational commitment and find out where they originate.

A total of sixteen performance measures on leadership and organizational culture have been selected. This was based on defining four leadership roles and four organizational culture types in each quadrant of the competing values model and using some reference from preceding researches. The leadership and organizational culture types were devised and confirmed by analyzing the results of the survey conducted on the headquarters employees of public enterprise 'K'. First, leadership and organizational culture types have been drawn based on the survey, and multiple regression analysis has been performed setting job satisfaction and organizational commitment as dependent variables and setting leadership and organizational culture types as independent variables. Path analysis was also conducted by setting a path model in order to find out the leadership types that influence the organizational effectiveness and measure the mediator effects of organizational cultures. The following is the summary of the research result.

First, according to the survey, goal-oriented leadership and hierarchy culture was prevalent in public enterprise 'K'. Such profiles are typically shown in government organizations and was also the case with public enterprise 'K' where regulation and administrative procedures are taken seriously.

Second, among the leadership types, innovative leadership and collaborative leadership were shown to have positive effects on job satisfaction and organizational commitment.

Third, among the organizational culture types, adhocracy culture and market culture had positive influence on job satisfaction, while adhocracy culture and clan culture were displayed to have meaningful effects on organizational commitment.

Fourth, according to the path analysis, innovative leadership was shown to have the greatest total effect on job satisfaction and organizational commitment and this was partly due to the fact that the indirect effects of organizational culture have been taken into account. In fact, it has been found out that the mediator effect of the organizational culture had its influence when leadership types decided the effectiveness of the organization.

In conclusion, since profile analysis on leadership and organizational culture shows that the types that were usually neglected and regarded with less importance were in fact shown to have significant and meaningful influence on the organizational effectiveness, developing these types in order to achieve a balanced leadership and organizational culture would be helpful in improving the organizational effectiveness. And since the organizational culture that serves as the mediator between leadership and organizational effectiveness was found out to be important, developing an organizational culture in which leadership can be fully demonstrated is also of vital importance in raising the organizational effectiveness.

keywords : leadership, organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, competing values approach, public enterprise

Student Number : 2012-22783